دراسات فى التربية المقارنة والإدارة التعليمية
٣
إشراف الدكتور عبدالغَنِى عَبُّود

إدارة التعليم فى الوطَن العرَبِى

أعمال المؤتمَر الثانِى للجمعِيَّة المِصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية
إدارة التعليم فى الوطَن العرَبِىّ فى عالَم متغيِّر
(٢٢ - ٢٤ يناير ١٩٩٤)

تحرير
الدكتور عبدالغَنِى عَبُّود

تقديم
أ . د . حامد عَمَّار

١٤١٥هـ / ١٩٩٥م

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربى
الإدارة ٩٤ شارع عباس العقاد
مدينة نصر - ت : ٢٦٣٨٦٨٤

[illegible]

[illegible]

" قَالَ اجْعَلْنِى عَلَى خَزَائِنِ الأَرْضِ ، إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ . وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِى الأَرْضِ ، يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ، نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ، وَلاَنُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِين "

(سُورة يُوسُف : ٥٥ ، ٥٦).

بسم الله الرحمن الرحيم

محتَويات الكِتاب

الفصل الثالث

ديناميةِ الإدارة التعليمية ٨١-١١٠

الفصل الرابع

أساليب إدارة الفصل ١١١-١٤٠

الفصل الخامس

القيادة الإدارية فى التعليم ١٤١-١٨٢

الفصل السادس

الفصل السابع

الفصل الثامن

الإدارة التعليمية فى عالَم متغيِّر

تقديم الكِتَاب الثالث مِن كُتب السلسِلة

للأستاذ الدكتور حامد عَمَّار

الأستاذ المتفرِّغ بكلية التربية جامعة عين شمس

وعُضو شَرَف الجمعِيّة المِصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية

أَشرُف بتسطير هذا التقديم لهذا الكِتاب ، بناء على طلبٍ مِن التلميذ المُريد ، الأستاذ الدكتور عبد الغَنِى عَبّود ، رئيس الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية .

وقد سعِدتُ بالانضمام إلى عُضوية هذه الجمعية التى تُمَثِّلُ فى رحابها تآلفا بينَ مجموعة التخَصُّصَات التربوية والنفسية ، وفى مؤتمراتها أبحاثا تعالِجُ موضوعاتها مِن مَنَاظِير معرِفية متنوّعة أو متكامِلة فى المقاربة والتناوُل ، وتلك مِيزة تُحمَد لهذه الجمعية فيما تنشُده مِن مَقاصِد تربوية ، وفى سعيها للإفادة مِن مُنجَزات الأُمَم الأُخرَى وتجارِبها ، فى السياق العامّ لتطوير التعليم ، أو فى التركيز على الأبعاد الإدارية والتنظيمية فى الأداء والإنجاز .

وإذا كانت سِمة التكامُل بينَ تخصُّصات العلوم التربوية والنفسية مِن مَلامِح الروابط والجمعيات العِلمية المعْنِيَّة بقضَايا التعليم وهمومه فى مصر وأقطار الوطَن العربىّ ، وإنْ كان بدَرَجات متفَاوِتة ، إلاَّ أنَّ هذا الملمَح ينبغِى أنْ يتعزَّز ويترسَّخ مع التطوُّر فى مَسيرة تلك الهيئات، انطلاقا مِن التوحُّد فى أبعاد الواقع أو الأعيان ، على حَدّ تعبير الفَلاسِفة الأقدَمِين فى تُراثِنا .

ولعلّ مِمّا يعمّق هذا التكامُل فى أىّ مِن تلك الهيئات ، أنْ تضُمّ فى عُضويتها أو فى أبحاث مؤتمَراتها ، مِن ذَوِى الاختصاص فى الجوَانِب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، بحيثُ يصبح التفكير والبحث مُجسِّدا لتضارِيس الواقع ومُعطَياته الكُلّيّة وديناميّته ، مِن خِلال تفاعُله وتموّجه مع مختلف الأنساق المجتمعية الأُخرَى ، ماضيا وحاضرا ومستقبلا . ولاشكّ أنَّ وقائع هذا الكِتاب تُبْرِزُ كثيرا مِن تَنوُّع الرؤَى والمقارَبات التى نحرِص عليها فى المعالجة

المتكاملة لمحور هامّ من محاور العملية التعليمية ، من خلال موضوع الإدارة التعليمية .

ومن فضائل الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – شأنها فى ذلك شأن شقيقاتها من الهيئات والجمعيات المصرية فى مجال التربية وعلم النفس – حرصها فى مؤتمراتها – وآمل أنْ يكون ذلك فى عضويتها – على أنْ تتسع آفاق بحوثها ومناقشاتها لتشمل الإسهامات العلمية من الأساتذة فى جامعات الأقطار العربية الأخرى .

ولايتوقّف مغزى هذه المشاركة عند تبادل المعرفة والخبرات ، بلْ إنّه يرمز إلى معانى ومنافع لاتقلّ أهمية فى دلالاتها وقيمها الثقافية . إنّها تؤكّد وحدة الثقافة القومية – والتى يُعتبر التعليم من أهمّ قنواتها – مع تنوُّع مصادرها وتجاربها وخصوصياتها القطريّة . وهذا التنوُّع فى إطار الوحدة – أو اختلاف التوزيع الموسيقىّ للّحن الثقافىّ الأساسىّ الواحد – هو مصدر متجدّد يرفد الثقافة القومية بعامّة ، والثقافة التربوية بخاصّة ، بمقوّمات الخصب والحيوية والنماء . وهو كذلك يجعلنا من خلال تنوُّع الرؤى والمعارف والخبرات ، أكثر فهما وأعمق وعيا بفكرنا وممارساتنا ، كما يجعلنا أكثر قدرة على الانفتاح الناقد والإفادة المثمرة ، لتحريك واقعنا وتطويره ، فى لقائنا واستفادتنا من معارف الحضارات الإنسانية الأخرى .

ونعود إلى قصّة هذا الكتاب . لقد اعتمد محرّره على الرصيد العلمىّ الذى تجمّع من البحوث والمناقشات التى دارت أثناء انعقاد المؤتمر السنوىّ الثانى للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، بالاشتراك مع كلية التربية جامعة عين شمس ، فى الفترة من ٢٢ – ٢٤ يناير ١٩٩٤ ، بمقرّ الكلية . ولا أشكّ فى أنّ محاولة تحرير أعمال ذلك المؤتمر وإعادة صياغتها، لتستوى كتابا منظّما متّسقا، تمثّل جُهدا مشكورا ، وتمثّل إضافة نافعة للأدبيّات التربوية فى هذا المجال .

ولقد تناولت أعمال المؤتمر – تحت مظلّة عنوانه العامّ (إدارة التعليم فى الوطن العربىّ

فى عالم متغير) - مجموعة من المحاور الرئيسية لمكونات الموضوع ، منهــا سيكولوجيــة الإدارة،ديناميــة الإدارة التعليمية ، أساليب إدارة التعليم . القيــادة الإداريــة ، الإدارة التعليمية فـى الوطـن العربى ، والإدارة التعليمية فى عالم متغير

ولا أزعم أننى بقادر على استخلاص القضايا التى تضمّنها كلّ محور ، ومادار حولها من نقاش ثرى ، وعلى القارئ أنْ يبذُل جُهده للإفادة من مضامين تلك المحـاور . ومـا يعنينى هـو التركيــز على مَدى الأهمّيّة البالغة لعملية الإدارة التعليمية ، وأُسسها ومُستلزَماتهـا ، على المستوى الصغير المحدود (المايكرو) ، أو على المستوى العـامّ (الماكـــرو) . والإدارة التعليميـة على مستوى المدرسة تعِنى ملايينَ من أولياء الأمور والأُسَر ، كمـا تعِنى الطلّاب والمدرّسين ، وتمَسّ جوانِب التعليم فى الفصول ، والإشـراف على فاعليته ، كمـا تمَـسّ الامتحانات وطَوابير الصباح ، وجَدوَل الحِصَص ودفع الرسوم ، ودروس التقوية ، والنظام ، والثواب والعِقــاب ، والأنشِطة ، واستخدام الوَسائل التعليمية ، والعلاقات بينَ المدرّســين والطلّاب ، وبينَ المدرّسين وبعضهم ، ومدَى مايُتَاح للمدرَسة كوحدة تعليمية من استقلاليـة فى القَرار ، بـل وتمتدّ أبعادُ الإدارة إلى وَظائِف الحرّاس والعُمّال بالمدرَسة ، وغيرِ ذلك مِـن مِئات العمَليات والأنشِطة التى تقع فى نِطاق مَسيرة العمَلية التعليمية ومكوّناتها وأحوالهـــا وأجوائها .

وعلى نطاق هذه الوحدة الصغيرة ، والتى تُمَثّل مصنعا فى الصناعة التعليميـــة – مـــع الاعتذار عن التشبيه – فإنَّ الهدَف من الإدارة التى تسيّر العملية التعليمية هو تنظيم وضبـط كُلّ الموَارد والمُدْخَلات البشَرية والمادّيّة والمالِية ، لإنتاج أفضَل المُخْرَجات كَمّا وكيفا ، ممثّلة فيما يتحقّق مِـن تكوين للطلّاب فى ضوء المواصفات المحدّدة لتلك المدرَسة ، وعلى أســاس مَعَايير الكُلْفَة والفاعلية التحصيلية والمنفَعَة الفردية والاجتماعية المباشِرة وغير المباشرة مِـــن العملية التعليمية .

وهنا يلتقى تقييم الإدارة ، بمفاهيم اقتصاديات التعليم ، فى أبعادها الكَمّيّة والنوعيـــة . ونتساءَل :

كيف تتحقق هذه الفاعلية فى الإدارة التعليمية ؟ إنّ ذلك يتوقف بطبيعة الحال على التحديد والوضوح لقواعِد العمل ولمسئوليات أفراده ، ولأسلوب العمل كفريق . وللقناعة بأنّ الإجراءات واللوائح هى فى نهاية الأمر لخِدمة فاعلية التعليم والتعلّم . وعلى هذا الأساس فإنّ الفصل بينَ المعلّم والإدارة فصلٌ تعسّفىّ ، بلْ إنّ عَمَل الفريق فى اجتماعات دورية بينَ مجموعات المدرّسين ، وبينَهم وبينَ المسئولين الإداريين ، يُعتَبر مِن الإجراءات الإدارية اللازمة لتخطيط العَمَل ومتابعته وتقييمه ، والتغلُّب على مايعترض تدَفُّق العمَلية التعليمية مِن مُشكِلات وصعوبات .

ومِن هُنا تَضُمُّ الإدارة المدرَسية عمَليات التخطيط والتنظيم والمتابَعة والتقويم على مستوَى وحدة المدرَسة ، وهى مسئولية جميع العاملين فيها بقيادة الناظر أو المدير ، وعلى مدَى التزامِهم بمسئولياتهم ، يتوقَّفُ مدَى ماتُحقِّقُه الإدارة مِن إنجاز ، ومِن كفاءة وفاعلية فى خرّيجيها .

وتتطلّب تلك العمَليات الإدارية ، تلك الرباعية المعروفة مِن السمات والمؤهّلات ، إذْ الإدارةُ مُرَكَّبٌ مِن معرِفة وفَنّ وخِبرة وأخلاقيات .

وإذا كان توفُّر هذه الرباعية مطلوبا لدَى كافّة المعنِيّين مِن المدرّسين ، فإنَّ توفُّرها ألزَم مايكون لدَى القيادة الفاعِلة والمنظِّمة لمَسِيرة العمَل فى المدرَسة .

وقد عُنِيَت مُعظَم الدراسات والمناقشات بهذا المستوَى مِن الإدارة ، ومقوّمات المدير القائد ، وتعرَّضت لعدَدٍ من المفاهيم الشائعة فى العلوم الإدارية ، منها الإدارة بالأهداف ، والإدارة الديمُقراطية ، والإدارة العِلمية ، وما أسميتُه الإدارة بالتجوال ، أى المتابعة الشخصية مِن خلال المرور على الفصول ، واللقاءات مع المدرّسين فى مَكَاتِبهم ، ومع الموظّفين الإداريين ، ومع الطلاّب فى فِناء المدرسة ، والاستماع إلى آرائهم ومُشكِلاتهم واحتياجاتهم. كذلك تعرَّضت البحوث إلى ما أسمته بقيادة الصدفة ، والقيادة المسَطَّحَة

الطيّبة ، التى لاتُثيرُ المَشاكِل ، والقيادة بالأقدَمية ، والقيادة بالمحسوبية ، وغير ذلك من مَصادِر وأَساليب اختيار القيادات ، فى واقعنا التعليميّ ، وفى غيره مِن القطاعات .

والإدارة على المستوَى العامّ (الماكْرُو) ترتبط بالإعداد والتسيير للنظام التعليميّ في مُجْمَله ، وفى تسلسُل تركيبه الهرَميّ ، وفى مسئولياته فى صُنع السياسات واتّخاذ القرارت ، والتخطيط والبرمَجة والتمويل والمتابَعة والتقييم .

وقد تطَرّقت البحوث والمناقَشات إلى هذا الجانب أيضا ، ولعلّه مِن المفيد فى مصطَلَحاتنا أَنْ نستخدِم مفهوم الإدارة المدرَسية (إدارة المدرَسة) لمستوَى الوحدة الصغيرة (المايْكرُو) ، ومفهوم الإدارة التعليمية لمستوَى النظام التعليمىّ فى كليته (الماكْرُو) .

وفى اللغة الإنجليزية ، يفضّل البعضُ استخدامَ لفظ إدارة administration لإدارة المدرسة ، ولفظ تدبير management فى مجال إدارة النظام التعليمى . ومفهوم التدبير يرتبط بالقضَايا العامّة التى أشرنا إليها ، بدءا مِن الأهداف والسياسات ، وانتهاء بالتقييم ، وذلك كُلّه فى سِياق العلاقات والتشابُكات بينَ تدبير مَطالِب النظام التعليمى ، وبقِيّة النظُم المعْنيّة بالتنمية الشاملة بعامّة ، والتنمية البشَرية بخاصّة (*) .

وكان مِن الطبيعىّ والضرورىّ أَنْ تعالَج قضايا الإدارة المدرسية والتعليمية فى إطار ما يشهَدُه عالَمُنا المعاصِر مِن متغيّرات ، وجاءت معالجَات هذا الجانب ثرّية ، وفاتحة للشهيّة ، فيما تستلزِمه الإدارة بأبعادها ومكوّناتها المختلفة مِن تطوير ، فى ضوء تلك المتغيّرات

(*) لأستاذنا الدكتور حامد عَمّار دائما طريقته فى (الخروج على المألوف) ، وله منطِق أيضا فى هذا (الخروج) . ومِن المألوف الذى ألِفناه وخرج علينا فيه ، بمنطِق وجدتُه معقولا عندما ناقشتُه فى القضية ، اعتبارُ الإدارة المدرسية مرادِفا للمصطَلَح الإنجليزى Administration ، والإدارة التعليمية مرادِفا للمصطلَح Management - فوجب التنويه (المُحَرِّر) .

العِلمية والتكنولُوجيّة والتربوية . ولعلّ أخطَر هذه المتغيّرات أو المُنْجزات ، ما عُرِف باسم ثورة المعلومات ، وما ارتبط بها مِن ثورة الاتّصالات . ولهاتين الثورتين صِلة مُباشِرة بالعمَلية التعليمية فى مضمونها ، وبالإدارة التعليمية وتدبير مَسَارِها واحتياجاتها على المستوَى العامّ لنظام التعليم . وفى هذا الإطار يَتّخِذ الكُمبيُوتر والأقمار الصناعية موقعَها كأدوات مادية للتعامُل والنشر لعصرالمعلومات.

وخُلاصة تلك الثورة تتجلّى فى العمَليات المرتَبطة بجمع البيانات ، وتحليل هذه الخامة، لتحوّلها إلى معلومات ذات دلالات ومَعَانٍ ، لتنتقل منها إلى توظيفها فى فهم الواقع وتطويره، أو فى إنتاج السِّلَع والخِدْمات ، أو فى اتّخاذ القرارات وتحديد السياسات ، وقد غدَت المعلومة أغلىَ عَناصِر الإنتاج كُلْفَة ، بحيثُ تتجاوزُ قيمتُها السعرية قِيمة المَوادّ الخام الداخلة فى صناعة السلعة .

وباختصار ، فإنّه لن يتحقَّق إصدارُ قَرارات رشيدة ، دونَ قاعدةٍ لجمَع البيانات وتَبلْوُرُ المعلومات ، ليصل صانع القَرار ومُتّخِذه إلى معرِفَةٍ بالواقع ، وما يُمكِن أنْ يستهدِفَه فى التخطيط أو التمويل أو التقييم . ومِنْ ثَمَّ فإنَّ ثورة المعلومات ليست مجرَّد امتلاك أجهزة الكُمبيُوتَر واستخدامها فى التعليم أو فى الإدارة ، وإنما هى منهَج عِلمىّ ، له عمَلياته ومتطَلّباته العقلية والإبداعية .

ولايَسَعُنِى فى ختام هذه المقدّمة – إبرازاً لدور ثورة المعلومات فى إمكانية إحداث ثورة حقيقية فى التربية – إلا أنْ أقتبس ما أورَدَه أبرزُ عُلَمائنا فى مجال نُظُم المعلومات وتحديات ثورتها لمجتمعنا العرَبىّ ، إذْ يقول الدكتور نبيل عَلى فى كِتابه القَيّم (العرَب وعصرالمعلومات) فى سِلسِلة (عالَمَ المعرِفة) ، تحتَ رقم ١٨٤ ، (ص ٣٨٢): "إنَّ مَصِيرَ مُجتمعاتنا ، وعالَمَنا بأسره ، مُعَلّق علىَ مدَى نجاحنا فى مواجَهة التحدّى التربوى ، نتيجةً لانتشار تكنولُوجيَا المعلومات ، وما ستتّخِذُه مِن خيارات مَصيرية إزاءَ ماتطرَحُه مِن إشكاليات تربوية جديدة غير مسبوقة ، وما تُتِيحُه من فُرَص هائلة غير مسبوقة أيضا ، مِن أجلِ

تطوير أساليب التعليم ، ورفع إنتاجية مدرّسيه وطَلَبته ، وزيادة فاعليّة إدارته ، وتعظيم عائده " .

أما بعد ، فأكرّر سَعادتي بتقديم هذا الكِتاب ، وشُكري للأستاذ الدكتور عبد الغَني عَبّود،علىَ إتاحة هذه الفُرصة لأشيد بهذا الجُهد المتجسّد في هذا الكِتاب ، والقا ً من أنّ قارِئه سوفَ يجد فيه مَزيجا ًمن الفائدة والمُتعَة .

بسم الله الرحمن الرحيم

استهلال الكتاب الثالث

للمُحرِّر

إذا قُلتُ إنَّ الإدارة فى مصر وغيرِها مِن أنحاء الوطنَ العرَبىّ علىَ وجه العموم ، والإدارةَ التعليميةَ منها على وجه الخصوص ، قضيَّة تُؤرِّقنى ، فإنَّنى لا أكون مُبالغا .

ذلكَ أنَّ قَضيَّة التقدُّم والتخلُّف فى حقيقتها إنَّما هى قضيَّة إدارة ، أوْ لاَ إدارة :

* إدارة تعرِف - أوْ لاتعرِف :
- نفسَها .
- وما تُسيِّرُه .
- وكيفَ تُسيِّره ؟
- وإلىَ أينَ تُسيِّرهُ ؟
- ووَضْعَ ما تُسيِّرُه ضِمنَ المنظومة الكلية للمجتمع الذى ينتمِى إليه هذا الذى تُسيِّرُه .
- وإمكانياتِها الذاتيةَ وإمكانياتِ هذا الذى تُسيِّرُه ، باعتبارِها مُدْخَلات نظامهـا الإدارِىّ، وترتيبَ هذه الإمكانيات ، بحيثُ تحقِّق أعلىَ المُخرَجات .

ومِنْ ثَمَّ صارت القضية كُلُّها مما يفرِض نفسَه علىَّ فرضا ، بوصفِ الإدارة التعليمية أحَدَ تخصُّصين اثنين ، صِرتُ - بحُكم مسئوليتى عن قسم التربية المقارنـة والإدارة التعليميـة فـى كلية التربية جامعة عين شمس - إضافة إلى تشريف الجمعية المصرية للتربية المقارنـة والإدارة التعليمية لِى بأنْ أكونَ رئيسا لمجلس ادارتها - مسئولا عنه ، مسئوليَّتِى عن التخصُّص الآخَر ،

وإنْ كان اقتناعي يزداد – يوما بعدَ يوم – بأنّهما وجهان لعُملة واحدة ، أكثرَ ممّا هما عُملتان مختلفتان .

وقد زادت فداحة المسئولية أمامي – وأمامَ زُملائي في القسم وفي الجمعية جميعا – عندَما أدركنا إدراكا يقينيّا ، يزداد يقينُه يوما بعدَ يوم ، بأنّ الأدبيات المُتاحة في المجال ، كُلّها أدبيّات قادمة مِن الغرب ، وخاصّة مِن الولايات المتحدة الأمريكية ، رغمَ أنّنا نعلّم طلّابَنا حتّى في الدرجة الجامعية الأُولَى ، خطورة نقل تجارِب الآخَرين ، التي فُصِّلَت على هؤلاء الآخَرين ، لاعلى غيرهم ، ورغمَ أنّنا نعلّمهم – كما يعلّمُ غيرُنا مِن المتخصّصين في نفس المجالين ، في كُلِّ جامعات العالَم –خطورةَ هذا النقل ، وأنّ (الشرقَ شرقٌ ، والغربَ غرب).

ومعنَى ذلكَ أنّنا صار علينا – في مجال العَمَل الأكاديميّ – الذي صِرتُ – مع زُملائي – في القِسم وفي الجمعية – مسئولا عنه – أنْ نقرّأ هذه الأدبيّات – المُتَاحة دونَ غيرِها حتى الآن – وأنْ نستوعبَها،وأنْ نهضِمَها ، وأنْ نُعيدَ (تفصيلَها) على ثقافتنا .

كان ذلكَ كُلّه هو الذي يحرّكنا ، عندَما فكّرنا في موضوع المؤتمر ، حتّى قبلَ عقد مؤتمر (كليات التربية في الوطَن العرَبيّ في عالَم متغيّر) ، في يناير ١٩٩٣ ، وقبلَ انعقاد مؤتمرِنا عن (إدارة التعليم في الوطَن العرَبيّ في عالَم متغيّر) بعام كامل ، حيثُ تعوّدنا أنْ نُعلِنَ في مؤتمر الجمعية عنوانَ مؤتمرِها التالِي ، مِمّا يدُلّ على أنّ القضِيّة قضِيّة تشغلنا ، بل هي – بالفعل – تُؤرّقنا .

وإذا كانت القضية تؤرّقنا جميعا ، فإنها أكثرُ تأريقا لي أنا شخصيا ، لسببَ آخَر ، هو اهتمامِي بالتراث ، واطّلاعي المستَمرّ والممتَدّ والواسع عليه ، منذُ فترة طويلة ، حيث اقتنعتُ بما لايدع مجالا للشكّ – بأنّ الأدبَيات في مجال الإدارة التعليمية ، التي يُحِسّ الجميعُ بحاجتهم إليها ، وبأنّهم لايجدونها إلا في الأدبَيات الغربية – خاصّة الأمريكية منها – أدبَيات متوفّرة في تُراثنا ، وغزيرة فيه ، مِمّا اضطرّني – ولو لِلفتِ النظَر – أنْ أبدأ كلمتي في الجلسة

الافتتاحية للمؤتمر ، بكلام مِن هذه الأدَبيات ، يعودُ أقرَبه إلى مـا يتعدَّى قرنـا مَضَى مِـن الزمان ، كتبـهُ رِفاعَة رافع الطهطَاوِىّ ، ويعـودُ الأبْعَـدُ إلى أبعدَ مِـن ذلك بكثير - إلى أبـى الحسَن الماوَرْدِىّ ، ولم أشأ أنْ أعود إلى ماهو أبعَدُ وأبْعَد - إلى عصر الخِلافة الراشدة مثلا ، بل وإلى عصر النبُوّة ، لأنَّ هذا الذى قيل فى عصر النبوّة وعصرِ الخلافة الراشدة ، نسمَعه يرَدَّد كثيرا ، ولاينقُصنـا نحنُ - فى زَماننا هذا - سِوَى أنْ نشحَذ الذهن قليلا ، لنقرَأه بلُغَة العصر، وبلغة الإدارة التعليمية ، بوصفها مجَالا (متخصِّصا) مِن مجَالات الدراسة الأكاديمية .

* * *

والإدارة - بما فيها الإدارة التعليمية - كما هى التربية - ليست شيئا يتمُّ فى المُطلَق ، وإنَّما هى نظام مجتمَعِىّ ، مفروضٌ فيه أنْ ينبُتَ فى بيئة بعَينِها ، وينمُو فى إطار هذه البيئـة ، ليكون (صدًى) لها ، إن أُرِيدَ لهذا النظام أنْ يكون له (مردود) له قيمة ، على بيئته وعلـى مجتمعه على السواء .

بل إنَّ الدراساتِ الغربيةَ ذاتَها تبالغ فى هذا البُعد المجتمعى للقضِيّة ، الذى يعكِس صدَى الزمـان والمكـان فيهـا ، فتجعل الإدارة بالـذات - عمَلية أيديُولُوجيّة ، بكل مـا يتمّ فيها مِن ممارَسات ، بمعنَى أنَّها تتحرّك - حينَ تتحرَّك - مُتَّجهة نحوَ هدَف - تحكُمه (رؤية) ، هى فـى الأغلَب الأعَمّ رؤية ميتَافيزيقية - أىْ دينِيّة .

وفى ظل هذه الرؤية الأيديولوجية لقضية الإدارة - وخاصة إدارة التعليم ، سواء علـى المستَوى المجتمعِىّ ، وإدارة مؤسّساته على المستوَى الإجرائِـىّ - بـدأ الدارسـون الغربيـون لقضايـا الإدارة التعليمية والمدرَسية يتشكّكون فى مُعطيَات الأدبيـات الأمريكيـة ، التى نبتت فى بيئـة غيرِ البيئة ، وفُصِّلَت على مجتمع غير المجتمع .

وصحيحٌ أنّ هذه المجتمعات وتلك ، كلُّها مجتمعات مسيحية . ولكنْ صحيحٌ أيضـــا

أن المسيحية لم تكن يوما ما - مسيحية واحدة ، وإنما كانت مسيحيات ، مختلطة بديانـــات وثنية ، تركت عليها بصمة هنا ، غير تلك البصمة التى تركتها عليها هناك - ومن ثم كـــان تقسيم الكنيسة إلى كنيسة شرقية (أرثوذكسية) وكنيسة غربية (كاثوليكية) ، فى عصـــر مبكّر مِن عصور المسيحية ، ثم كان تقسيم الكنيسة الكاثوليكية - الغربية - إلى كنيســـة كاثوليكية وكَنيسة پُروتِسْتَانْتِيّة ، ثم كان توَزُّع الكَنيسة الپُروتِسْتَانْتِيّة على كَنائس،أكثرُها انفلاتا مِـــن المسيحية ، هو كنيسة الپُيُوريتَان Puritans ، السائدة الانتشار فى الولايـــات المتحـدة الأمريكية ، والمؤثّرة فى فِكر الناس هناك ، والموجّهة - بالتالِى - لفِكرهـــم التربوى ، وفِكرهم الإدارِىّ على السواء .

إنهم يرون الأدبيات الأمريكية فى الإدارة ، تعكس هذه النظرة البُيُوريتَانيّة ، التى يرونهـا (انفلاتا) من المسيحية ، كما يؤمن بها الغربيون ، بكل مِلَلهم ومَذاهبهم ورُؤَاهم ، أكثَرَ ممـا هى (تعبير) عن هذه المسيحية ، ومِن ثم كان تنبيهُهم إلى خطورة هذه الأدبيات ، على البِنـَى المجتمعيـة - الغربيـة - ذات الحضارة ، وذات التاريـخ ..... والجُزءُ الأكبر من هذا التاريخ تاريخ دينى ، أو دينٌ حَرّكته المسيحية وتحرّكت معه فيه .

ولقد كان مؤتمر السكان ، الذى عُقِد فى القاهرة فى منتصف أغسطـــــس ١٩٩٤ ، يعكِس هذا الصراع كله ، ويفضَحه على الملأ ، حيثُ الأفكار والرؤَى أمريكيـة ، عَبّر عنهـا نائب رئيس الولايات المتحدة ، ووراءَه كُلّ ثِقَل الولايات المتحدة السياسى ، فإذا بـــردود الفعـل المضادّة تماما كُلُّها مِن الفاتِيكَان ، بكل ثِقَله الدينى .

وهى أولُ مرة فى التاريخ المعاصر ، نرَى فيها الدين يُلقِى بثِقَله فى قضية سياسيـــــة ، فيكون صوتُه هو الصوت المدوّى ، ويكون صوت القوة الغَشوم ، الذى تمثّله سيّدة النظـــام العالمى الجديد - الولايات المتحدة الأمريكية - هو الصوت الخافت الضعيف المهزوز .

لقـد كانت مواجهة ، شاء الله أن يراها كُلّ الناس ، فى كُلّ أقطار الأرض ، علـــــى

اختلاف مِللهم وتوجُّهاتهم السياسية والاقتصادية والدينية ، ومستوّياتهم الحضارية ، لتكـون دليلا على ماذهَب إليه فى هذا التقديم ، ونحن نضع اللمسات الأخيرة لكتاب المؤتمر ، بهـذا التقديم له .

وإذا كانت قضية الإدارة – والإدارة التعليمية – قضية أيديولوچيَّة على هذا النحـو ، تثير حساسيةَ حتىَّ المسيحيين الغربيين ، غير البيُوريتَان – فكيف تكون بالنسبة لنا ، نحـن المسلمـين ، فى بلادنا العرَبية والإسلامية ؟

* * *

كان ذلك كله واردا فى تفكيرنا ونحن نفكّر فى المؤتمر ، ثم ونحن نخطّط لـــه ، ونتصـوَّر (المُمكِن) مِن الدراساتِ أنْ يأتينا ، فلم نحلم بأن تأتينا دراسة تقول هذا الكـلام الذى قلتُـه منذُ قليل ، لأنك تجده فى كُتب إدارة ودراسات إدارية غير أمريكية ، ومثـلُ هذه الكُتب والدراسات غير متوفّرة فى مكتَباتنا العرَبية ، للأسف الشديد ، وإنما المتوفّر منها تماما ، هـو الكُتب والدراسات الأمريكية ، ومِن ثَمّ كان تركيزُنا على أمرين ، نسدّ بهمـا الخَلل الـذى توقّعناه ، هما الندوات الثلاث ، وما يتمّ حولَ هذه النَدوات ، وحـولَ الدراسات مِن نقـاش ، أشهَد أنه كان ثَريّا ثَريّا ، وسدَّ الثغرة ، ولو بمجرّد تنبيه الأذهـان إلى خطورة الرؤية الأمريكيـة لقضايا الإدارة التعليمية ، وإلى خطورة غياب الرؤية الإسلاميـة – هكذا قِيلَت فى مناسبـات عِدّة صراحة – عن مِثل هذه الدراسات .

ولقد كان الأخَفّ والأكثرُ عقلانية ، مما قيل حولَ هذه القضية ، هو أن الإدارة عمَليـة قِيميّة ، وأنها عمَلية خُلقية ، فالمدير يتصرّف مع المؤسّسة التعليمية التى يُديرها ، ومع مـن يحرّكهم لإدارة هذه المؤسّسة ، وفقَ إطاره القِيمى ، وأخلاقه ، التى هى إفراز مِن إفـرازات الدين – أىّ دين ، بوصف الإنسان لايعدُو أنْ يكون (تركيبة) دينية ، بمعنَى أنه يتصرّف فـى حياته ، ويسلُك ، ويتعامَل مع الناس والأشياء ، وفقَ ما يُؤمِن به ويعتقـده ويراه ، فهـذا هـو

معنى الدين كما نعرفه ، حتى مِن استخدامات القرآن الكريم ذاته له ، فى مثل قول الله سبحانه :

- " قل يأيُّها الكافرون . لاأعبُدُ ما تعبُدون . ولا أنتم عابدون ما أعبُد . ولا أنا عابدٌ ماعبَدتم . ولا أنتم عابدون ما أعبُد . لكم دينُكم ولِىَ دِين " (سورة الكافرون) .

* * *

لقد بدأت (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية) مؤتمراتها بمؤتمر (التربية والنظام العالَمىّ الجديد) ، الذى وضعَته فى ذِمَّة كلية التربية جامعة عين شمس ، حيثُ بدأ التفكير فيه - أى فى المؤتمر - قبلَ إشهار الجمعية - وكان به ندوة واحدة ، قدَّمها فى الجلسة الافتتاحية الأستاذ الدكتور مُراد وهبه جُبران ، ثم كان بالمؤتمر الثانى عن (كليات التربية فى الوطَن العربى فى عالَم متغيّر) ندوتان ، أُولاهما تنظيرية ، تهتمّ بما كان وما يجب أنْ يكون فى هذه الكليات ، والثانية ميدانية ، تعكِس أوضاعَ هذه الكليات على أرض الواقع كما عكسها عمداءُ هذه الكليات ، السابقون والحالِيّون ، ولم نكن - بتخطيطنا لثلاث محاضَرات - وثلاث ندوات بالتالِى - فرَحا بالندوات التى نجحت فى المؤتمرين السابقين ، أو تعبيرا عن هذا الفرَح ، وإنما تحقيقا لرؤية رأيناها ، هى تغطية هذا النقص الذى توقّعناه ، خاصّة فيما يتّصل بقضية (الرؤى) تلك ، التى أردنا أنْ نُخرِجَها من حَيِّز الأدبيات الأمريكية التى توقّعناها فى الدراسات ، إلى حيِّز الكلام ، الذى يدور حولَه نِقاش ، فيكون آراء ، وتكون (أدبيات) تَخرُج مِن أفواهنا نحن ، لنعلّمها لأنفسنا أوّلا ، ثم ليتعلمها منا طلابنا ، ثم لتكون لغة جديدة فى الحديث ، بعيدا عن هذه الأدبيات الأمريكية .

ومِن أجل هذه الأدَبيات المصرية والعربية والإسلامية ، التى تعبّر عنا ، وتستجيب لحاجاتنا ، والتى لايُمكن أنْ نجدها فى أىّ كِتاب مِن كُتُب الإدارة المدرسية والتعليمية ، كانت موافقة (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية) ، على أنْ تتحوّل أعمالُ المؤتمر تلك إلى كِتاب مِن كُتُب الجمعية ، التى تصدُر تحت عنوان (دراسات فى التربية المقارنة والإدارة التعليمية) ، وأن يكون هذا الكتاب هو كتاب السلسلة الثالث ، وكان تشريفُ

الجمعية لى بتحريره ، مِثلَما تمّ بالنسبة للكتاب الثانى ، عن أعمال المؤتمر السابق ، عن (كليات التربية) .

ويتّم توزيع هذه الأدبيات على تِسعة فصول ، هى عدَد جلسات المؤتمر ، حيثُ اختَصَّ كُلُّ فصل منها بجلسة مِن جلسات المؤتمر التسع ، بما فى ذلك الجلسة الافتتاحية ، وجلسة التوصيات .

أما عن جلسة التوصيات ، فمنطِقىّ أنْ يُفرَد لها فصل ، بوصف التوصيات هى ثمرة المؤتمر النهائية ، التى تعكِس كل ما دار فيه وتلخّصه .

وأما عن الجلسة الافتتاحية ، فقد رأينا أنها لاتقلّ عن جلسة التوصيات قيمة ، وإذا كانت التوصيات هى الثمرة النهائية للمؤتمر وأعماله ، فإن جلسة الافتتاح – بكَلِماتها – تُعتَبر الشرارة التى فجَّرت العمَل فى المؤتمر ووجّهته وحدَّدت مَلامحه ومَعالمه ومَسار العمَل فيه ، ومِن ثَمّ كانت هى (البذرة) ، التى أنبتت تلك (الثمَرة) .

ومِن أجل ذلك رأينا أن تكون جلسة الافتتاح هى موضوع الفصل الأول ، وأن تكون التوصيات هى موضوع الفصل التاسع والأخير .

ويتبقّى – بعدَ جلسة الافتتاح وجلسة التوصيات – وبينَها – سبعُ جلسات ، كان منهما أربع جلسات للدراسات ، وثلاث للندوات والمحاضرات .

* * *

وعلى عكس ماكان فى مؤتمرنا السابق ، تبدأ جلسات مؤتمرنا الحالىّ عن (إدارة التعليم فى الوطَن العربى فى عالَم متغيّر) ، بالندوات أو المحاضرات ، وتنتهى بها ، حيثُ تبدَأ أعمال

المؤتمر – بعدَ الجلسة الافتتاحية – بالمحاضرة الأولَى ، عن (سيكولوجيّة الإدارة التعليمية) ، التى ألقاها الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حَطَب – فى منتصف اليوم الأول من أيام المؤتمر – وكانت موضوع الفصل الثانى ، وكانت بدايةً موفّقة بحمد الله – بالفعل – لأعمال المؤتمر ، فقُدرات الدكتور فؤاد أبو حَطَب معروفة ، فى جمع المادة العلمية وتأليفها وتقديمها وعرضها – جميعا ، وقُدرته على العرض وعلى الإقناع معروفة ، وقُدرته على الإثارة والتحريك – فى الوقت ذاتِه – معروفة ، مما جعل المحاضرة تفجّر – كما نرَى مِن خلال التعقيبات عليها – عدَدا كبيرا مِن القضايا ، مُفيدة للإدارة التعليمية وللإدارة المدرسية وللتربية ولِعلم النفس ولتخصّصات غيرِها فى خارج إطار التربية – إضافة إلى فائدتها المنهَجية والعقلية والفِكرية العامة ، لنا جميعا كباحثين ، مهما كان الشوط الذى قطعَهُ كل منا على طريق البحث .

وكانت المحاضرة الثانية ، التى هى موضوع الفصل الخامس ، عن (القيادة الإدارية فى التعليم) ، وقد ألقاها الأستاذ الدكتور حامد زَهران فى منتصف اليوم الثانى مِن أيام المؤتمر ، لتكون مكمّلة للمحاضرة الأُولَى عن (سيكولوجية الإدارة التعليمية) ، ولتكون آخذة بها إلى صميم المؤتمر ، لما لموضوع القيادة فى الإدارة – كعِلم – مِن خطورة ، بوصف القيادة هى الترجَمة الحَيَّة لكل المَفاهيم النظَرية فى الإدارة ، إلى سلوك حَىّ ، يعيش على أرض الواقع ، مِن خلال شخص يتمثّلها ويعبّر عنها .

وقد أثارت هذه المحاضرة الثانية ما أثارته المحاضرة الأُولَى مِن نقاش وحوار ، أدّى إلى إحداث الفائدة التى رجوناها وزيادة ، خاصّة وأنها بدت متمّمة لها ولمَسارها – فإذا كانت المحاضرة الأُولَى للدكتور فؤاد قد ركّزت على (التدفّق التاريخى) لِعلم النفس فى مجال الإدارة العامة ، ثم الإدارة التعليمية ، ففَسّرت الحاضِرَ وما يجرى فيه فى المجال – أو فى المجالين ، مجال علم النفس ومجال الإدارة ، فإن المحاضرة الثانية ركزت على الوضع الحاضر لها ، مِن خلال المدير – أو القائد – ذاتِه ، وممارساته على أرض الواقع ، ناحيةً فى ذلك منحَيَين ، يكمّل أحَدُهما الآخر – أما أوّل المنحَيين ، فهو ما (يجب) أن يجرى ، مِن منظور عِلم النفس ورؤاه بطبيعة الحال ، والمنحَى الثانى هو ما يجرى عندنا ، فى مصر وفى

العالَم العربى ، بعيـــدا عن هذا الذى (يجب) أن يكــون ، وبعيـدا عن تُراثنـا الروحِـــىّ والحَضارى أيضا .

وقد كانت هذه المحاضرة بالذات ، مدخَلا طَيّبا ، لتدفُّق تُراثنا الروحى والحَضَـــارى علـــى الساحة ، مِن خلال ما تَمَّ حولَها مِن نقاش وحِوار وتعقيبات .

أما المحاضرة الثالثة ، فهى موضوع الفصل الثامن ، عن (الإدارة التعليمية فى عالَم متغير) وقد ألقاها الأستاذ الدكتور صلاح الدين جوهر ، فى منتصف اليوم الثالث من أيام المؤتمـــر ، لتمثِّل مَزيدا مِن الانتقال ، مِن العامّ إلى الخاصّ ، ومَزيدا مِن الالتحام بموضوع المؤتمـر (الإدارة التعليمية) ، لتضع اليدَ على كل جَوانب هذه الإدارة – المدرَسية والتعليمية ، مِن حيث مـــا يجب أنْ تكون عليه ، ومتطلَّباتها ، مِن الرجال والأعداد و المعدّات ، ومِن الالتحام بالنظـــام المجتمعى القائم ، الذى يقوم بخِدمته ، ومِن الالتحام – فى الوقت ذاته – بمن نتعامَل معهـــم ، مِن مدرسين وطلاب ، وبيئة مُحيطَة .

وتهتمّ المحاضرة اهتماما واضحا بالبحث العِلمى فى مَجالها ، وبالدراسات البينية ، ليس بين الإدارة وعلوم التربية وعِلم النفس فحسب ، ولكن بينَها وبين العلوم غير التربوية أيضاً ، مِـن سياسة واجتماع واقتصاد ... وبنَتائج البحوث فى هذه المجالات جميعا .

ولأن هذه المحاضرة كانت هى الأكثَر مباشرةً ، فقد كانت الأكثَر إثارة للأسئلـــــــــــة ، وللتعقيبات ، وللرأى والرأى الآخَر ، وللرؤى وللآراء جميعا .

*   *   *

ومِن المحاضرات والندوات ، ننتقل إلى جلســات الدراســات ، وعددُها أربع ، كانــت الجلســة الأُولَى منهــا هــى الجلسة الثالثـة لليــوم الأول ، وهــى موضــوع الفصل الثالث ،

و موضوعها هو (ديناميكية الإدارة التعليمية) ، حيث كانت دراستان ، أولاهما عن (إدارة الفصل) ، والثانية عن (إدارة الأزمة التعليمية) ، وكلاهما موضوع جديد ومثير ، على الأقل في أدبياتنا العربية ، ووضعهما بعد محاضرة الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حطب وفي نفس يومها ، كان توفيقا من الله .

أما الجلسة الثانية من جلسات الدراسات ، فكانت هي الجلسة التالية لها - الأولى في صباح اليوم الثاني من أيام المؤتمر ، وهي موضوع الفصل الرابع - وموضوعها (أساليب إدارة التعليم) ، حيث نجد دراستين أخريين ، أولاهما عن (الإدارة بالاتفاق) ، والثانية عن (المشاركة الشعبية في التعليم) .

وأما الجلسة الثالثة من جلسات الدراسات ، فكانت جلسة مساء اليوم الثاني من أيام المؤتمر ، بعد محاضرة الأستاذ الدكتور حامد زهران وفي نفس يومها ، وهي موضوع الفصل السادس ، وموضوعها (الإدارة التعليمية في مصر) ، حيث الانتقال من التنظير إلى دراسة الواقع ، وحيث نجد أربع دراسات ، أولاها عن (اختيار قيادات مدرسة التعليم الأساسي وتدريبها في مصر) ، والثانية عن (الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي في مصر) ، والثالثة عن (النمط القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية الفنية) ، والرابعة عن (إدارة التدريب العملي في المدارس الثانوية الزراعية) .

ومن الإدارة التعليمية - والمدرسية - في مصر ، ينتقل المؤتمر - وينتقل الكتاب - إلى الجلسة الرابعة والأخيرة من جلسات الدراسات ، وكانت صباح اليوم الثالث والأخير من أيام المؤتمر ، وقبل محاضرة الأستاذ الدكتور صلاح جوهر ، وفيها ينتقل المؤتمر من دراسة مثل هذه الأمور في مصر ، إلى دراستها في أنحاء الوطن العربي ، وتتخذ الجلسة عنوان (الإدارة التعليمية في الوطن العربي) ، وهي موضوع الفصل السابع وعنوانه ، حيث نجد أربع دراسات أخرى ، أولاها عن (صراع الدور والمناخ التنظيمي في قطر) ، والثانية عن (المشكلات والصعوبات الإدارية التي تواجه المدرسة الثانوية في اليمن) ، والثالثة عن

(الإدارة المدرَسية فى دولة البحرين) ، والرابعة عن (مُديرى المدارس فى مصر وسلطَنة عُمَان) .

* * *

ألستَ معى عزيزى القارئ - فى أنّ فى الكتاب وجبة شهيّة فى الإدارة التعليمية - والمدرَسية - ففيه كُلّ فِكر الغرب ، حولَ القضايا المدروسة ، وفيه الاستيعابُ الوافى - والواعى - هذا الفِكر ، وفيه النظرة الواعية - ولا أقول النقدية - هذا الفِكر ، وفيه ما يحفزُك إلى المزيد من القراءة ،والمزيد مِن الاستيعاب ، والمزيد مِن النقد ، ومن لم ففيه تحدٍّ لك يحفزُك إلى المزيد والمزيد ، مِن القراءة ، والمزيد والمزيد مِن الاستيعاب ، فهل تقبَل التحدّى كما قبلناه ؟

* * *

تعالَ نتضافَر ، وضَعْ يديك فى أيدينا ، لنتشابَك ، وَنقْدِرَ على مواجهة التحدّى ، ولِمثل هذا فَلْيعمَلِ العامِلون .

وآخِرُ دعوانا أن الحمدُ لِلّه رَبّ العالَمين .

دكتور عبد الغَنِى عَبُّود

شَعبان ١٤١٥ هـ .

القاهرة فى :

يَناير ١٩٩٥ م .

الفصل الأول

لماذا الإدارة التعليمية ... موضوعا للمؤتمر ؟ (*)

١-١- متغيرات العصر والإدارة التعليمية (**) :

١-١-١- يبدَأ الأستاذ الدكتور أحمد حِجّى ، مقرّر المؤتمر ، كلمته - فى الجلسة الافتتاحية للمؤتمر - بقوله إنَّ العالَم لايزال يمرّ بمتغيرات سريعة ، ولايزال النظام العالَمىّ يتبلوَر ، بعدَ ماشهِدَه العالَم مِن تغيرات كبيرة مع نهاية الثمانينات وأوائل التسعينات ، وفى ظل هذه التغيرات العالَمِية والتغيُّرات القومية والوطَنية ، تبرُز أهمية التعليم ، وتبرز أهمية إدارته . كما تبرُز أهمية هذه الإدارة فى ظل التوجُّه نحوَ إصلاح التعليم وتطويره ، بل إنها تبرُز أكثَر ، إذا كان التعليم يعيش أزمة .

١-١-٢- ويواصل الدكتور أحمد قولَه : إنَّ الكثيرين يقولون إنَّ التعليم فى أزمة ، وفى تقريره الذى صدر عام ١٩٦٨ تحتَ عُنوان (أزمة العالَم التعليمية) ، ذكر فيليب كومبز أنه قد حدث توسُّع فى نُظُم التعليم فى جميع أنحاء العالَم ، إذ تضاعف عَدَد المقيَّدين بمَراحِل التعليم ، وزادت نفَقَاته بمعدَّلات أكبَر وأسرَع ، ورغم ذلك فقد أدَّى النموّ فى أعداد السكّان إلى زيادة أعداد الراشدين الأميين فى العالَم .

إنها أزمة عالَمية ، لاتقلّ عن الأزمات الغِذائية والعسكَرية خطورة .

(*) هذا الفصل تسجيل - بتصرُّف - لوَقائع الجلسة الافتتاحية لمؤتمر (إدارة التعليم فى الوطَن العربى فى عالَم متغيّر) ، التى عُقِدت صَباح يوم السبت ٢٢ يناير ١٩٩٤

(**) مِن كلمة الأستاذ الدكتور أحمد إسماعيل حِجّى ، وكيل كلية التربية جامعة حلوان للدراسات العليا والبحوث ، وقت انعقاد المؤتمر ، وعميد الكلية حاليا ، ومقرّر المؤتمر ، فى بداية الجلسة الافتتاحية للمؤتمر.

كما ذكر كومبز أنّ مِن ابرَز أسباب هذه الأزمة :

١- الفيَضان الطلاّبى .
٢- النقص الحادّ فى الموَارِد .
٣- زيادة التكلفة التعليمية .
٤- عدَم ملاءمة المُخرَج التعليمى .
٥- القصور الذاتيّ وعدَم الكِفاية .

١-١-٣- ويصدُر التقرير الأمريكى الشهير (أمة فى خَطَر A Nation at Risk)، وقد جاء به أنه (لو أنَّ قُوة أجنبية مُعادِية حاولت ان تفرِض على أمريكا أداء تعليميا متدنّيا كما هو حادث اليوم ، فإنّنا كنا سننظُر إليه على انه عَمَل يحرِّض على الحرب ، ولكننا سمحنا لذلك بأنفسِنا بأنْ يحدُث . ولقد أهدرنا ماحصلنا عليه مِن مَكاسِب ، فى رفع مستوَى تحصيل طُلاّبنا ، إبان تحدّى سْبوتْنيك) . كما جاء بالتقرير أنَّ (المجتمع الأمريكيّ ومؤسّساته التعليمية ضلّت الطريق إلى الأهداف الأساسية للتمدُرس ، وللتوقّعات العالية والجهود المنظّمة المطلوبة للوصول إليها) .

١-١-٤- وتصدر فى مصر وثيقة رسمية فى الثمانينات ، عن (استراتيجية تطوير التعليم فى مصر) ، جاء بها أنَّ النظام التعليمى فى مصر قد تعرَّض فى السنوات الأخيرة لموجة مِن النقد المرير ، بل إنه واجَهَ خلالَ هذه السنوات أزمة ضخمة ، بسبَب ما يواجهه مِن مُشكِلات .

وتصدر فى التسعينات وثيقة أخرى فى مصر أيضا بعنوان (مُبَارَك والتعليم ، نظرة إلى المستقبَل) ، تخصِّص فصلا كاملا عنوانه (أزمة التعليم) . وقد جاء به أن التعليم فى مصر يمرّ بأزمة ، هى جُزء مِن الأزمة العالَمية التى تعاِنى منها جميع دُوَل العالَمَ .

١-١-٥- وإذا كانت النظُم التعليمية على مستوَى العالَم تمرّ بأزمة ، فإنَّ نُظَم التعليم فى الدوَل العربية ، ومنها مصر ، تعيش أزمة حادَّة .

وإذا كانت الدول المتقدمة دائمة النقد لنُظمها التعليمية ، فإن هدفها هو استمرار تطور هذه النظُم وتطويرها ، واستمرار تحديثها أيضا .

وإذا كان ثمة فارق بينَ (تقدُّم) و (تخلُّف) ، فإنه بالدرجة الأُولَى فرق بين (إدارة) و (إدارة) . فلم يكن للمجتمع المتقدّم أنْ يصل إلى ما وصل إليه مِن تقدُّم بدون إدارة كُفْؤة ، قادرة على تعبئة كافَّة مَوارِده البشَرية والمادية ، على أساس مِن العِلم ، يُتيح لها قيادة مجتمعها قيادة ناجحة .

وإذا كان عُلَماء الإدارة التعليمية يقولون بأَنَّ هذه الإدارة فرع مِن الإدارة العامة ، وإذا كان دارسو الإدارة اليوم يقرِّرون بأن نجاح الإدارة يتوقَّف على بيئتها ، فإنه ينبغي أن نقرّر بأَنَّ أزمة التعليم وإدارته فى بلادنا إنْ هى إلا نِتاج أزمة إدارية وأزمات سياسية واقتصادية واجتماعية .

١ – ١ – ٦ – إنَّ هذا كله يدفَعنا إلى ان نتساءَل : أمَا آنَ لنا ان نسلّم بأن مشكلتنا فى الوطَن العربى هى مُشكِلة إدارة ؟

قد تكون هناك مُشكِلة اقتصادية ، وقد يكون هناك قصور فى المَوارِد ، وقد تكون هناك مُشكِلة سكّانية . ولكن لو كانت عندنا إدارة فاعلة ، لأمكَنَنا التغلُّب على كل هذه المشكلات وغيرها ، ولاستطعنا أنْ نرسم استراتيجيات للتغلُّب على ما قد يواجهنا مِن مُشكِلات ، فى وقت غَدت فيه الدراسات المستقبلية شيئا لايُمكِن الاستغناء عنه .

ومِن ناحية أُخرَى ، فإننا – ونحن نعيش عصرًا يتّسم بأنه عصر العِلم والمعلوماتية – عصرا يُوصَف بأنه عصر التقنية – لابُدَّ وأنَّ ندرك أنْ إصلاح التعليم فى وطَننا العربى وتطويره ، فضلا عن تحديثه ، يتوقَّف بدرجة كبيرة على وجود إدارة تعليمية ، تتّسم بالكَفاءة والفاعلية .

إن هذا يدعونا إلى أنْ نتساءَل ثانية ، بأنه أمَا آنَ لنا أنْ نسلّم بأنّ مُشكِلة التعليم الأُولَى فى الوطَن العربى هى مُشكِلة إدارتِه – كمنظومة – إدارةً عِلمية ؟

١ – ١ – ٧ – إننا عندما نقول إدارة للتعليم – يضيف الدكتور أحمد – فإنّنا نعنِى سياسات للتعليم ، رسما وتَبَنّيا وتنفيذا وتقويما . ونعنِى وضعَ استراتيجيات ورسم خُطَط عِلمية قابلة للتنفيذ – تنفيذ السياسات وتقويمها .

ولكن ذلك كله لا يتحقّق بدون إدارة تعليمية فَعّالة .

ومِن جهة أُخرَى ، فإننا عندَما نقول " إدارة تعليمية " ، فإننا نسرع لنقول " قيادات إدارية للتعليم " ، يُشترَط فيها الخِبرة بالتعليم ، والإعداد المسبق ، والكَفاءة ، وبدون ذلك : لاقيادة ، ولا إدارة ، ولا نجاح ، للتعليم .

وعلى مستوَى الواقع – لا التنظير ، فإنّ أمور التعليم فى مُعظَم بلادنا العربية ، لايزال يتولَّاها أهلُ الثقة ، ولانزال – ربما عن عمد – نُبعِد أهلَ الخِبرة عن قيادة التعليم ، والأمثلة على ذلك واضحة وملموسة ، فعلَى مستوَى الإدارة العُليَا ، كَمْ وزيرا للتعليم مُنذُ منتصَف القرن ، مِمَّن خبروا التربية والتعليم وإدارتَهما ؟

١ – ١ – ٨ – كما أنه على مستوَى الإدارة الإشرافية ، يبيِّنُ لنا الواقع أنَّ أجهزة تعليمية هامّة لايتولاها متخصّصون فيها ، ولننظر إلى الواقع المصرِىّ ، وسنجد أنّ الأمثلة على ذلك كثيرة فى مَجال تخطيط التعليم ، والأبنية التعليمية ، ومحو الأمية وتعليم الكبار ، تقول لنا إنّ قيادة مِثل هذه الأجهِزة تكون إما فى يد مَن عُيِّنَ بالأقدَمية المُطلَقة ، دون اعتبار للتخَصّص ، وإمَّا فى يد أحَد أهل الثقة ، لاالخِبرة .

١ – ١ – ٩ – ونأتِى – مع الدكتور أحمد – إلى المستوَى الإجرائِىّ ، لنرَى أنّ مُدير

المدرسة - أو ناظرها - يشغل وظيفته بمعيار الأقدمية المطلقة ، وحضور برنامج للتدريب ، بيّنت دراسات عديدة أنه تدريب شكلى ، فى مُدّة زمنية لاتتعدّى الأسبوع الواحد ، وتقوم على المحاضرات وحدها .

١-١-١٠ - ويرى - الدكتور أحمد - أنه إذا كان قد بدأ فى كلمته بالقول بأن التعليم فى أزمة ، فإنه يرى أنّ الإدارة التعليمية هى الأُخرى فى أزمة .

وإذا كانت الكتابات قد تطرّقت إلى إدارة الأزمة التعليمية ، فإنّ هناك حاجة إلى كتابات عن إدارة أزمة الإدارة التعليمية ، مِن حيث أنها :
أزمة قِيادة ، وأزمة تخطيط ، وأزمة سياسات ، وأزمة استراتيجيّات ، وأزمة تنظيم .

ثم إنّها أزمة فى صُنع القَرار واتّخاذه ، وأزمة فى البحث التربوى ، وأزمة فى تمويل التعليم والإشراف عليه وتقويمه .

إنها - قبلَ ذلك وبعدَه - عنده - أزمة إدارة عامة فى المجتمع .

وإذا كانت الصورة بها بعض القتامة - يواصل الدكتور أحمد - فان هناك فى ذات الوقت أملا فى مؤتمرنا هذا ، ليشخّص الواقع ويفسّره ، ويضع له حلولا قابلة للتنفيذ والتطبيق ، ومِن أجل ذلك كله ولغيره ، كان مؤتمرُنا هذا

إدارة التعليم فى الوطَن العرَبىّ فى عالَم متغيّر

١-١-١١ - ويرى الدكتور أحمد أنه لَشَرف كبير للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كما انه شرَف كبير لهذا المؤتمر ، أنْ يُعقَد تحت الرئاسة الشرَفية لرائد مِن رواد التربية فى مصر والعالَم العربى ، السيد الأستاذ الدكتور محمد سيف الدين فهمى ، الذى هو - عِندَه - رائد مِن أوائِل روّاد التربية المقارنة العرَب ، أسهَمَ بخبراته فى تطوير

التعليم فى بلاد عربية كثيرة ، وأسهم فى إعداد أجيال من المتخصصين العرب فى التربية المقارنة ، والذى هو - فوق ذلك - أستاذ للتخطيط التربوى ، وأبرز خبراته على المستويين التنظيرى والتطبيقى ، فكتاباته فى تخطيط التعليم كتابات رائدة ، وبحوثه فى تخطيط التعليم والقوى العاملة فى مصر وبلاد عربية عديدة ، تؤكد هذه الريادة على مستوى الفكر التربوى - والذى عمل - على مستوى الفكر التربوى-خبيرا للتخطيط التربوى بمعهد التخطيط القومى ووزارة التعليم العالى فى مصر ، ثم خبيرا للأمم المتحدة فى مجال تخطيط التعليم فى بلاد المغرب والمشرق العربيين .

١-٢- سياسة التعليم أو إدارته ؟ (*) :

١-٢-١- أما الأستاذ الدكتور عبدالغنى عبود ، رئيس المؤتمر ، فإنه يبدأ كلمته - فى نفس الجلسة الافتتاحية - بقوله :

منذ حوالى قرن من الزمان ، قسم رائد التنوير فى مصر ، رفاعة رافع الطهطاوى ، السياسة ، إلى خمسة أقسام ، أولها ما سماه بالسياسة النبوية ، والثانى ما سماه بالسياسة الملوكية ، وهى - عنده - حفظ الشريعة على الأمة ، وإحياء السنة ، والأمر بالمعروف والنهى عن المنكر ، والثالث ماسماه بالسياسة العامة ، وهى - عنده - الرياسة على الجماعات ، والرابع ماسماه بالسياسة الخاصة ، التى تسمى - عنده - السياسة المنزلية ، والخامس ماسماه بالسياسة الذاتية ، التى هى - عنده - تفقد الإنسان أفعاله وأحواله وأقواله وأخلاقه وشهوته ، وزمها بزمام عقله .

ومنذ عشرة قرون تقريبا ، لخص أبوالحسن الماوردى وظائف رئيس الدولة (الخليفة) فى أمرين اثنين ، أولهما حراسة الدين ، والثانى سياسة الدنيا .

(*) من كلمة الأستاذ الدكتور عبدالغنى عبود ، أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس ، ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ورئيس المؤتمر ، فى الجلسة الافتتاحية للمؤتمر ، صباح يوم السبت ٢٢ يناير ١٩٩٤ .

١-٢-٢- ثم يواصل الدكتور عبدالغنى كلامَه : وهكذا نجد مصطلح السياسة ، هـو المصطلح الإنجليزىّ الذى ظلّ مفكّرونا يستخدمُونه للدلالة على معنَى المصطلح الإنجليزىّ Administration ، والمصطلَح الإنجليزىّ Management ، وهو مصطلَح يحمِل نفسَ المعنَى الذى يحمِلُه المصطلَحان الإنجليزيان، اللذان أدّى بهما سوءُ النقلِ مؤخَرا ، إلى أنّ يترجَمَا عربيًا إلى مصطَلَح (الإدارة) ، الذى لايُوحى - عرَبيا - بنفس المعانِى التى يُوحِي بها المصطلحان الإنجليزيان ، ولاالمصطَلَح الذى كان مفكّرونا يستعمِلُونه سابقا .

١-٢-٣- ويرَى الدكتور عبدالغِنى أنه - رغمَ اقتناعه - لما سبق - بسوء نقل المصطلحين الإنجليزيّين إلى اللغة العرَبية ، فإنه يرَى نفسَه مضطرًا إلى ترك مصطَلَحنا التراثىّ العتيق والعريق ، والصحيح فى دِلالته على معنَى المصطلحين الإنجليزيين ، ليستخدم المصطلح الذى أُسِيءَ نقلُه ، والذى نجده يحتلّ مَكانَةً ومكانَتَهُ فى عُنوان مؤتمرنا هذا ، وهو مصطلح (الإدارة) ، لأسباب عِدّة ، منها ترديد مَقُولة المتخصّصين فيها والمتحمّسين لها على السواء ، وهم كُثُر فى عالَم اليوم ، مِن أنّ التقدّم والتخلّف فى عالَم اليوم إنما هما رهن بالتقدّم فى الإدارة ، أو التخلّف فيها ، وبذلك دخلت الإدارة - فى فِكرهم - وفى واقع الأمر - عُنصرا فاعلا- بل واضح الفِعل بَيّنَهُ - فى الحياة العامّة للناس - كُلّ الناس ، مِثلَما دخلت فى حياتهم الخاصّة أيضا ، وهو ما أشار إليه - بعبقرية لمّاحة - مُنذ قرن مِن الزمان - رفاعة رافع الطهطَاوِى ، وهو يتحدّث عما سمّاه السياسة العامة والسياسة الخاصّة ، بشيءٍ مِن التفصيل - فيما اقتبسناه عنه مِن قبل ، مِن كتابه (كتاب مَنَاهِج الألباب المِصرية ، فى مَبَاهِج الآداب العَصرية) ، مثلَما أشار إليه باختصار شديد مُنذُ حوالى عشرة قرون ، أبُو الحسَن الماوَرْدِى ، فى كِتابه (أدَب الدنيا والدين) ، مما سَمّاه ، فيما اقتبسناه عنه مِن قبل ، (سياسة الدنيا) .

١ – ٢ – ٤ – ويَرى الدكتور عبد الغَنى أنه إذا كـان خَطَر الإدارة قـد تنبّـه إليـه مَنْ تَنبّهَ مِن مفكّرينا وغيرِهم قبلَ القرن العِشرين الذى نعيش فيـه بكـلّ متـغيّراته – حدسا وتخمينا ، أو لنقُلْ ذكاءً والمعيـة ، فـقـد أكّـده مـفكّرو الـقرن مـدعـومين بالإحصـاءات وبـالمنهَـج العِلمىّ الراسـخ وبأجهزة الـكمبيُوتَر، ذاتِ القُـدرة الفـائقـة على الرصـد والتحليـل واسـتخلاص النتـائـج ، ممـا حَوّل الحدس والتخمين ، أو الذكاء والألمعيةومُخرَجاتِهما ، إلى حَقَائق ذات صِبغة عِلمية راسخـة أكيدة ، يزيدها تأكيدا مانراه بالعين ،حينَ ننتقل بينَ بلـد متقدّم وبلد نام أو متخلّف ، لنرَى – بلُغة الماوَرْدِى – سياسةَ الدنيا هنا ، وسياستَها هناك .

١ – ٢ – ٥ – ويرَى أنه إذا كان مؤتمرنا يتّخذ مِن (الإدارة التعليمية) عنـوانـا له ، فإنّ ما أشرنا إليه مِن قبلُ عن سياسـة الدنيـا وما أشبهَهَا لم يُخرِجنا مِن العنوان ، لأنّ إدارة التعـليم – أوسياسته – ليست إلا أمرا مِن أمور هذه السياسة العامة ، أو نظاما فرعيا مِن نُظُمها ، إذا نحن استـخدمنا اللغـة التى يصطلح عليها المتخصّصُون المعاصـرون فـى عِلم الإدارة ، حينَ يتحدّثون عن العلاقة العضوية القائمة بين الأصل – أىّ أصل – وبينَ مايتفرّع عنه مِن فـروع فى السياسـة أو الإدارة ، وفى غيرها على السـواء .

على أنّ الـفرقَ يظلّ كبيرا بينَ سياسـة المشروعات – الصناعية أو الزراعية أو التجارية – أو إدارتها ، وبينَ سياسـة – أو إدارة – المشروعات أو المؤسّسات التربوية ، وهـو فـرق يعود إلى طبيعة هذه السياسـة – أو الإدارة – ذاتِـها ، وكونها شيئا لايتمّ فى المُطلَق ، وإنّمـا يتمّ فى إطار زَمان ومَكان ، وألوان نَشاط ، وأهداف يُرادُ لها أنْ تتـحـقّـق ، مما حَـوّل الإدارة اليوم إلى عملية أيديولُوجِيّة نَشِطة ، على نحو ما نرَى المتخصّصين فى الإدارة يُجمِعـون عليـه اليوم ، شأنُها فى ذلك شأنُ التربية ، وكونها تتعامَل مع الإنسان ، الذى يُعَدّ ليحمِـل عِبء الحيـاة ، وبَثّ هـذه الحيـاة فى مَرَافِق المجتمع الأُخرَى مِن صِناعـة وزراعة وتجارة وغيرها، مما يجعل الإدارة التعليميـة أكثرَ أيديـولُـوجِيّـة مِن إدارة المـؤسّسـات غـير التـعـليميـة ، وأكثر أيديولُوجِيّة مِن التربية ، على السـواء ، على عكس ما نقرأ فى الأدَبيات العربية ، التى أُسِيءَ نقلُها عن الأدبيات الغربية فى مَجَال الإدارة ، وخاصّـة الأدَبيات الأمريـكيـة ، الـتى تُـعتَـبر الأدبيـات الأرقَى فى هذا المجال .

١-٢-٦- ويرَى الدكتور عبدالغَنِى أنه لأنَّ الإدارة ليست شيئا أكثر مِمَّا يفعلُه المدير ذاتُه ، كما تكاد الأدبيات فى المجال أنْ تُجمِع - فقد كان ما رأته الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مِن أنْ تختارَ الأستاذ الدكتور محمد سيف الدين فهمِى رئيسَ شرَفٍ للمؤتمر ، لا باعتبار تخَصُّصِه واهتماماته ، التى يَعرِفُ الجميعُ أنها التربيةُ المقارنة تخَصُّصا ، والتربية المقارنة اهتمامات ، والتربية المقارنة تميُّزا وقُدرة على العَطَاء غير المحدود ، ولكن باعتبار تميُّزه رَجُلَ إدارة فَذًّا ، فى أثناء تولِّيهِ عمادةَ كلية التربية جامعة الأزهَر ، فقد كانت فترة عِمادته للكلية بداية تحَوُّل لها إلى ماهى عليه اليوم ،كليةً جامعية ذات مَكانة ومَكان ، سواء فى داخل منظومة جامعة الأزهر ، التى تعنِى لنا -كمُسلمين - الكثير ، أو فى داخل منظومة كليات التربية ، التى تعنِى لنا - كأكاديميين - الكثير .

١-٢-٧- ثم انتقَلَ الدكتور عبد الغَنِى إلى برنامج عَمَل المؤتمر،فقال كُنَّا نتوقَّع أنْ تأتِىَ الدراسات مِمَّن تفَضَّل مِن الزملاء،واستجاب لدعوة الجمعية،وشارك بدراسة فى أعمال المؤتمر - يغلب عليها طابع الدراسات الوصفية الرقمية ، فهذه هى الثقافة البحثية فى المجال كما تشيع فى صفوفهم ، إما بِفعل هذه الأدبيات ، وإما بِفعل اللجان العِلمية الدائمة ، وما يشيع عنها مِن فهم للبحث العِلمىّ فيه ، سواء كان هذا الذى يشيع حقا أو باطلا ، ومِثل هذه الدراسات الوصفية الرقمية قد تكون مُفِيدة ، ولكنها - بالتأكيد - لن تكون كافية لتحقيق أهداف المؤتمر كما حدَّدتها الجمعية ، ومِن ثم كان توجُّهنا لثلاثة مِن كِبار مفكِّرينا التربويين ، واستكتابهم فى ثلاثة موضوعات ، رأيناها تغطِّى النقص الذى كان متوقَّعا ، وتحقِّق الهدَف الذى كنا نرجوه ، وكانت استجاباتهم الفورية لما طلبناه ، مما يدلّ على شموخ الرجال الثلاثة فى مَواقِف الحياة العادِيَّة وفى مَجال العَطاء ، شموخا يشهَد عليه فِكرُهم الذى أودَعُوه كُتبَهم ودراساتِهم ، ليتعلَّم منه مَن أراد - الاقتحام فى مَجال العِلم ، الذى لاتقَدُّمَ للعِلم بدونه .

١-٢-٨- اما الموضوع الأول ، فهو موضوع سيكُولُوجيَّة الإدارة ، وهو موضوع لايُمكِن فهمُ الإدارة والسلوك الإدارى ، فى التربية وفى غير التربية ، بدونه ، كما أنه

موضوع شائك، يحتاج إلى جَسُور لاقتحامه ، وقد رأت الجمعية أنّ الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حَطَب هو فارِسُه الجَسُور المُعلَّى ، لو اتّسع له الوقت له ، وقد كان عندَ حُسن ظَنّ الجمعية به ،كما هو دائما ، فى كُلّ حال تُنشَد فيها الرجولة ، وفى كل موقِف يُنشَد فيه العِلم ، وفى كل وقت يُنشَد فيه اقتحام جَسُور لمجاهِلِه .

١-٢-٩- وأما الموضوع الثانى ، فهو موضوع القيادة الإدارية فى مَجال التعليم ، وهو موضوع لايقلّ عن الموضوع الأول خطورة ، بتركيزه على نَمَط الشخصية التى تصلُح لقيادة المؤسَّسة التعليمية ، بوصفها هى العُنصُر الفاعل فى الإدارة ، خاصّة إذا كانت هذه الإدارة مِن نوع الإدارة التعليمية ، المعقَّدة والمتشعّبة والمتشابكة بطبيعتها ، فى نفس الوقت ، مما يجعَل المدير فيها لايقوم بالدور التقليدى لرَجُل الإدارة فحسب ، وإنما يتجاوَز ذلك إلى عَدد مِن الأدوار ، قد لايكون هذا الجانبُ الإداريُّ إلا واحدا منها ، قد يكون أقلّها شأنا .

١-٢-١٠- وإذا كان هذا هو شأن الإدارة ومُديرها فى مَجال التعليم ، فإنَّ الحاجة تكون ماسَّة إلى الحديث عن القيادة الإدارية فيه ، وتكون مُهِمَّة هذا الحديث شاقّة ، إلا إذا كان محدِّثنا هو الأستاذ الدكتور حامد زهران ، عميد كلية التربية جامعة عين شمس ، بذكائه وألمعيته ، إضافة إلى أنه بمثابة مَن (يلعَب فى مَلْعَبِه) ، حينَ يتعَرَّض لِمثل هذا الموضوع .

١-٢-١١- ولاتكتمل منظومة (الفِكر) - فى مَجال الإدارة التعليمية - ما لم نصل إلى الموضوع الثالث ، الذى رأيناه يغطّى - مع زميليه - النقصَ الذى توقّعناه ، وهو موضوع (الإدارة فى عالَم متغيّر) ، الذى رأيناه لايقلّ أهمية عن زميليه ، كما لايقلّ عنهما خطورة وحاجة إلى الريادة والاقتحام ، وهى حاجة لم نجد خيرا من الأستاذ الدكتور صلاح الدين جوهر لها ، فله باعُه الطويل فى المجال مُنذ سنوات ، وهو الأقدَر على خوضه بلا مُنازِع إنْ شاء الله .

١-٢-١٢- ويبقَى -بعدَ ذلك - الدراساتُ نفسها ، فهى محوَر عَمَل مؤتمرنا هذا ، مثلَما هى محْوَر عَمَل غيرِه مِن المؤتمرات ، رغم ما توقّعناه منها ، ومارتّبناه لتلافِى ماتوقّعناه ، ففيها رَأى ، وفيها رُؤية ، تشهَد على مافيها منهما تَقاريرُ التحكيم ، التى نعتبرها جَوازَ المرور الأوحَد لوصول دراسة إلى أنْ تكون واحدةٍ مِن دراسات المؤتمرات التى تعقِدها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ارتقاءً بالدراسات العِلمية فى مَجالى عَمَل الجمعية ، ومِن ثَمّ قياما منها بدورها الذى اختارت لنفسها أنْ تقومَ به ، ووافقتها عليه وزارة الشئون الاجتماعية ، وأشهَرَتها به يومَ أشهرتها .

على أنّ الكسب الأكبر للمؤتمر ، يظلّ هو الحشد الهائل مِن العُلَماء والمفكّرين والمهتمّين بقضِيّة الإدارة التعليمية - موضوع المؤتمر - مِمّن تجمّعوا اليوم ليفتتحوا أعمالَه، وممن تجمّعوا قبلَ اليوم على نحو آخَر ليُحَكّموا دراساتِه ، وممن عوّدونا على أنّ يواصلوا الاجتماع والتجَمّع على مَوائِد جلساته ، وكُلّهم حضور ذِهنىّ ، لاينفَضّون حتى ينتهوا مِن مناقشة قضاياه التى تُثار حولَ موضوعه ، وصياغة توصياته .

١-٣- تحية الكلية للجُهد العِلمىّ فى المؤتمر (*) :

١-٣-١- ثم جاء دور الأستاذ الدكتور حامد زَهران ، عميد كلية التربية جامعة عين شمس - ومُضِيف المؤتمر - الذى بدأ كلمته بقوله : إنّ مؤتمر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مشترَكة للمَرّة الثانية مع كلية التربية جامعة عين شمس ، له موضوعه الهامّ ، وهو (إدارة التعليم فى الوطَن العرَبى فى عالَم متغيّر) ، موضّحا أنّ الكلية قامت فى العام الماضِى باستضافة المؤتمر السنوىّ الأول للجمعية ، وكان موضوعُه هامّا أيضا وهو (كليات التربية فى الوطَن العرَبىّ فى عالَم متغيّر) ، وآملا أنْ تستضيفَ الكلية المؤتمَر

(*) مِن كلمة الأستاذ الدكتور حامد زهران ، عميد كلية التربية جامعة عين شمس ، فى الجلسة الافتتاحية للمؤتمر ، صباح يوم السبت ٢٢ يناير ١٩٩٤ .

الذى تعقده هذه الجمعية الشابّة برجالاتها كلّ عام ، وقد سعدتُ شخصيا بالمشاركة فى المؤتمر السابق – يقول الدكتور حامد – ويشرّفنى أنْ أشارك فى هذا المؤتمر بورقة وندوة عن القيادة الإدارية التربوية ، أو القيادة الإدارية فى التعليم ، ولحن جميعا – أيها الزملاء – فى شوق إلى الاستماع ، وإلى الاطّلاع ، وإلى المشاركة فيما يتضَمَّنُه برنامج هذا المؤتمر من موضوعات متكاملة ، عن سيكولوجيّة الإدارة التعليمية وديناميالها وأساليبها ، والقيادة الإدارية فى التعليم ، والقيادة التعليمية فى مصر وفى الوطَن العرَبىّ فى عالَم متغيّر .

١–٣–٢– ووضّح الدكتور حامد أنه – إذْ يتحدّث فى هذا المؤتمر باسم كلية التربية جامعة عين شمس – كمشارِكة فى هذا المؤتمر – لابُدّ أنْ يحيّى أعضاء اللجنة التحضيرية للمؤتمر ، التى عكفت على التحضير للمؤتمر ، واللجنة العِلمية التى قامت بقراءة البحوث المقدَّمة وفحصها ، ولجنة التوصيات ، التى تقوم بجمع خُلاصة مايُقَدَّم فى المؤتمر فى صورة تقرير ومشروع عَمَل ، ورؤساء الجلسات والمقرّرين والمعقّبين ، الذين يضطلعون بالِقسط الأكبر من إدارة وتنظيم وتسيير المؤتمر ، والباحثين الذين أثْرَوا المؤتمر بدراساتهم الجادَّة ، والجِهات التى أسهمت مادّيّا ومعنَويا فى إقامته ، ووَسائل الإعلام التى تغطّى المؤتمر ، ووَجَّه الشكر الخاصّ إلى قِسم العلاقات العامّة ، على الجُهد المبذول لإنجاح المؤتمر .

١–٣–٣– وفى خِتام كلمته ، كَرّر الدكتور حامد الترحيب بالحاضرين جميعا ، وتمنَّى أنْ تستجيبَ الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية لدعوة كلية التربية جامعة عين شمس ، باستضافة المؤتمر السنَوىّ القادم إن شاء الله ، فى يناير ١٩٩٥ ، والذى سيكون موضوعُه (إرادة التغيير فى التربية وإدارته فى العالَم العرَبىّ) .

١ – ٤ – استمرار مؤتمرات الجمعية الوليدة (*) :

١ – ٤ – ١ – ثم جاء دور الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حَطَب ، وكيل الكلية ، الذى بـدأ حديثـه مِن خِبرته بالمؤتمرات العِلمية ، حيثُ ذكَر أنّ أشقَّ المهام فى الجمعيات العلميـة أنْ تبدَأ مؤتمرا ، وأنّ الأشقّ مِن ذلك هو أنْ تستمرّ فى عقد المؤتمرات ، وأنّـه لهـذا يُسعِدُه أنّ الجمعية المصريـة للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بدأت مؤتمرها الأول ، ثم استمَرّت فـى مؤتمرهـا الثـانـى ، الذى يَعـدُّ نقطة انطلاق لمؤتمرات تالية .

١ – ٤ – ٢ – كما يوضّح الدكتور فؤاد أبو حَطَب أنّنا اعتدنا فى الماضى أنْ ينعقد المؤتمر ، وعـادة مايكون المؤتمر الأول والأخير ، ولكننا شاهَدنا فى السنوات الأخيرة بادرة تدلّ علـى أننا فـى العلوم الإنسانية والتربوية والنفسية نسير فى طريق يؤكّد المثابَرة والاستمرار ، فعَدَد كبير مِن الجمعيات العِلمية المتخصّصة فى مجالات اهتماماتنا تستمرّ فـى عقـد مؤتمراتـهـا بـانـتـظـام .

١ – ٤ – ٣ – ويقول الدكتور فؤاد ، إنه قد سَعِدَ بأن تستمرّ هـذه الجمعيـة الوليـدة – الناشـئـة – الشابّة – فى عقد مؤتمراتها ، على النحو الذى نشهَده اليوم ، وهذا الاسـتمرار هو بالطبع عَلامة على الجُهد المبذول ، وعلى المشقّة التى يعانيها أصحابُ الاهتمام ، والـذين يخطّطون ويُديرون هذه الأمور .

(*) مِن كلمة الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حَطَب ، وكيـل كليـة التربيـة جامعـة عـين شمس للدراسـات العُليـا والبحوث ، ورئيس مجلِس إدارة الجمعية المصرية لِعلم النفس ، فـى الجلسـة الافتتاحيـة للمؤتمر، صباح يوم السبت ٢٢ يناير ١٩٩٤ .

١-٥- تطوُّر الإدارة التعليمية رهن بتطوُّر مفهوم التربية (*) :

١-٥-١- وأخيرا يجيءُ دور الأستاذ الدكتور محمد سيف الدين فهمي ، الذى بدأ كلمته بشُكر الهيئة المنظّمة للمؤتمر ، التى اختارته رئيسَ شرَف هـذا المؤتمر العامّ الـذى تنظّمه الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، والتى تخصّص نشاطاتِها لمختلف جَوانب التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، حيث يخصّصُ هذا المؤتمر بالذات نشاطاتِه فى مجَال الإدارة المدَرسية والتربوية .

١-٥-٢- ويرَى الدكتور سيف أنّ قضية الإدارة قضية هامّة جدا فى عصرنا الحاضر ، بالنسبة لمصروالدوَل النامية والبلاد العرَبية بوجه خاصّ ، فلعَلّ مِن أهَمّ مَظاهِر التخلّف فيها وأسبابه فى نفس الوقت ، تخلُّف الإدارة وتَدنّيها ، فالإدارة مسئولة عن تفكير النـاس ، والنهوض بمستوَى أعمالهم وكِفاياتهم .

ويرَى الدكتور سيف أنه لن يتوفّر مستوَى جَيِّد مِن الكَفاءة والفعالية ، بدون تطوير الإدارة ، ومواجَهة مُشكِلاتها ومعوّقاتها .

١-٥-٣- ومِن وِجهة نظَر الدكتور سيف ، أنّ تخلُّف إدارة التربية فى مصر وفى الوطَن العربىّ على امتدادِه ، مِن الخليج إلى المحيط ، هو سبَب ظاهرة التخلُّف التعليمى ، فأىّ فرد يتّصل بالتعليم ، فى مستوَياته المختلفة ، مِن أصحاب المصالح والاهتمام ، أو أولياء الأمور ، أو الطلّاب ، يحسّ بسُرعة ، بدرَجة التخلّف الهائلة فى العَملية التعليمية ، ودرجة تعقّدها ، واهتمامها البالِى بالأوراق والتوقيعات .

(*) مِن كلمة الاستاذ الدكتور محمد سيف الدين فهمى ، الأستاذُ المتفرّغ بكلية التربية جامعة الأزهر ، وعميدُها الأسبق ، وعُضو مجلس إدارة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ورئيس شرَف المؤتمر ، فى الجلسة الافتتاحية للمؤتمر ، صباح يوم السبت ٢٢ يناير ١٩٩٤

وإذا لم يكن هناك وعى مِن الدولة ومِن المجتمع بهذه المشكلة ، فسوف يظل التعليم - مِن وجهة نَظَره - عَمَلا شكليا ، لايغوصُ فى أعماق تكوين الإنسان وتطويره .

١-٥-٤- ويرَى الدكتور سيف أنَّ مفهوم الإدارة التعليمية ، أو الإدارة التربوية ، قد تطوَّر وفقا لتطوُّر مفهوم العمَلية التعليمية ، فعندَما تحدَّدَ مفهومُ التربية فى عملية نقل التراث الثقافىّ والمعرفىّ مِن جيل إلى آخر ، واقتصر همُّها على إكساب التلاميذ مجموعة مِن المعارف والخِبرات مِن خلال عملية التلقين ، تحدَّدَ مفهومُ الإدارة التعليمية والإدارة المدرَسية فى تسيير النظام التعليمى ، ووجَّهت كُلَّ اهتمامها إلى النواحِى الإدارية . وعندَما تطوَّرَ مفهومُ التربية ليشمَلَ عملية النموّ المتكامِل للفرد ، مِن الجوانب الروحية والمعرفية والشخصية والعقلية والجسمية ، اتَّسع مفهومُ الإدارة التربوية ، ليشمَل الجوَانب الفنية ، إضافة إلى الجوَانِب الإدارية الروتينية ، فى صورة عَمَل متكامِل ، يهدِف إلى تهيئة الظروف التربوية والمدرَسية المناسِبة لما يسَاعد على تحقيق الأهداف الشاملة للعمَلية بأسرها .

١-٥-٥- ويرَى الدكتور سيف أَنَّ البحث العِلمى ، بما فيه نَتائج بحوث هذا المؤتمر ، يُمكِن أنْ يضعَ إدارة التربية وإدارة المدرَسة على مَسارها الصحيح ، ولكنه يرَى أيضا أَنَّ البحث العِلمى والتربوى لن يكفِى ، فيجب أَنْ تكون هناك إدارة واعية مِن المسئولين عن التعليم فى مستوياته المختلفة ، لكى يضعوا مايصنعه البحث التربوى ، وما يصل إليه مِن نَتائج ، مَوضِعَ التنفيذ .

وخَشِىَ الدكتور سيف أن يكون المسئولون عن التعليم فى بلادنا ، فى مستوَياتهم المختلِفة ، مشغولين كُلَّ الانشغال ، بهذا التسيير اليومى الروتينى للعمَل - دونَ أن يكونَ لديهم وقتٌ لتأمُّل الممارَسات القائمة ، وكيفية تطويرها ، فى صورة مُعطَيات وأفكار ، للإدارة التربوية الحديثة .

١-٥-٦- وختم الدكتور سيف كلمته بقوله إنَّ تطوير المَناهج ، وتحسين أحوال إعداد المعلِّم وتدريبه ، وزيادة الإنفاق على العمَلية التعليمية ، لن تُعطِى ثمراتها ، إلا بتطوير جادّ

للإدارة التربوية والمدرَسية ، وهو تطويرٌ يتّصل اتصالا قويا بصميم الممارسات ، التي صارت حَواجِز جامدة وراسخة ، وتكاد تهدِم كلّ محاولات التطوير .

الفصل الثانى

سيكُولُوجِيَّة الإدارة التعليمية (*)

٢-١- موضوع المحاضَرة دليلٌ على وحدة المعرِفة التربوية (**):

٢-١-١- بدأ الأستاذ الدكتور حامد العبد ، رئيس الجلسة ، تقديمه للمحاضرة ، بإبراز نقطتين اثنتين : النقطة الأُولَى هى أَنَّ تجمُّعَنا هذا يدلّ على وحدة التربية ، وعلى أَنَّ العلوم التربوية وحدة واحدة ، وأَنَّ أقسام التربية ما هى إلاجَنَبات أو أبعاد لمفهوم واحد ، وأَنَّ الإنسان الذى يعلُو فى التربية ، يعلُو فى فروع التربية مجتَمِعة ، وليس فى فرع واحد منها فقط : عِلم نفس أو صِحَّة نفسية أوتربية مقارنة أو إدارة تعليمية أو أصول تربية ، لأَنَّ هذا المفهوم يتكوَّن على مدَى السنين وعَبرَها ، فليس مِن المعقول أن يقضِى أستاذ ثلاثين عاما أو خمسين عاما فى العمَل العِلمىّ ، دونَ أَنْ يكون قد مَدَّ يديه أو فِكره فى كُلّ جنبات التربية .

٢-١-٢- ومِن ثم فقد عَبَّر عن سعادته بأن تبدأ جلسات مؤتمر مِن مؤتمرات الإدارة التعليمية فى عالَمنا المتغيّر ، بموضوع يهمّنا جميعا - موضوع شائق لنا جميعا ،

(*) محاضرة الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حَطَب ، وكيل كلية التربية جامعة عين شمس للدراسات العُليا والبحوث ، ورئيس مجلِس إدارة الجمعية المصرية لِعلم النفس ، فى منتصف اليوم الأول مِن أيّام المؤتمر - السبت ٢٢ يناير ١٩٩٤ .

(**) مِن تقديم الأستاذ الدكتور حامد العبد ، الأستاذ المتفرّغ بقسم عِلم النفس التربوى بكلية التربية جامعة عين شمس ، وعميد كلية التربية جامعة المِنيا الأسبق ، ورئيس الجلسة -للأستاذ الدكتور فؤاد أبو حَطَب ، ومحاضرته .

وشالك فى نفس الوقت ، وهو سيكولوجيّة الإدارة التعليمية ، الذى سيُعطينا النبذة المطلوبة فى عُجالة ، لأنّ سيكولوجيّة الإدارة التعليمية لها فى الدوَل الغربية قوّة ومجال وجاذِبية ، لاتستطيع أنْ تحسّ بها إلا إذا كنتَ فى أوربا ، فقد قابل أحدَ الأساتذة الألمان ، اسمه هانْز مِيرّكِن ، وهو رئيس معَهد التربية بجامعة برلين الحرّة ، وقال له إنّ مايفرّقنا عن أية دولة أُخرَى غيرِ ألمانيا ، فى الشرق أو فى الغرب، هو الإدارة ، التى يعتبرُها الألمان سرّا يحتفظون به لأنفُسِهم ، حيثُ ترَى الألمانِىّ أستاذا كان أورجُل صناعة أو رجل إدارة ، يعمَل مع غيره ، فى إطار شبَكة إنسانية ، تُدِير جميعَ الأمور والشئون ، فى توافُق وتَناسُق .

٢–١–٣– وقال الدكتور حامد إنه قد تكُونُ هناك امور أُخرَى فى حياتهم فى الحضيض ، ولكن بالنسبة للإدارة – الإدارة التعليمية أو إدارة السياسة أوغيرها – الأمرُ مختلف تماما .

٢–١–٤– وقال إنه سعيد جدا أنّنا نعيش فى عالَم متغيّر ، وأنّنا أصبحنا نسمَع أنّ المعلومات تتضاعَف الآن ، لا فى عَدَدٍ مِن السنين، ولكن فى سنتين اثنتين فقط ، ومعنَى ذلك أنّ المعلومات التى حصلنا عليها قديما ، انتهَى أجَلُها ولم تعُد تصلُح لنا ، أمامَ الجديد الكثير والغزير الذى يظهَر يوميا – أىْ أنّ المعلومات التى تظهَر اليوم ، ستتغيّر تغيُّرا جِذريا بعدَ سنتين اثنتين ، فالتغيُّرآتٍ لاريبَ فيه ، أردنا ذلك أم لم نُرِده ، وهذه هى النقطة الأُخرَى أو الثانية .

٢–١–٥– ثم انتقل الدكتور حامد إلى الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حَطَب ، فقال إنه غنِىّ عن التعريف ، إلا أنّ هناك أمرا آخَر يجب أنْ ننظُر مِن خلاله إلى الدكتور فؤاد ، الذى نعرِفه جميعا ، وهذا الأمر هو الدكتور فؤاد أبوحَطَب ما ورائيا – إنْ صحّ التعبير ، ووزنُه فى مصر، فهو الرجُل المسئول عن عمَليات التقويم التربوى فى جمهورية مصر العرَبية ، وهذا شىء ندعو الله أنْ يوفّقه فيه ، بما مُنِحَ مِن الصبر والذكاء والألمعية فى أنْ يُدير مثله ، فى مصر وفى غيرِها مِن البلاد العرَبية

٢-١-٦- ثم ختم تقديمه بقوله ، إن موضوع المحاضرة أمر يهمّنا فى جميع مجـالات التربية وعِلم النفس ، وفى مجالات الصناعة وغيرها .

٢-٢- محاضرة الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حَطَب : سيكولوجِيّة الإدارة التعليمية :

٢-٢-١- البدايات ... عِلم النفس الصناعِىّ :

تمثّل حياة العمَل أهمية لكلّ مِن العامل وصاحب العمَل والمستهلِك جميعا - ولعلّ هـذا كان مدخَل عِلم النفس الحديث لدراسة هذا الميدان ، الذى هَيّأ لهذا العِلم الوليد فى أوَاخِر القرن التاسع عشر فُرصَة لدراسة : ماذا يُريدُ الناس ؟ وكيف يُنتِجون ما يُريدون ؟ ثم كيف أثّرت الحضارة الصناعية فى نوعية حياتهم ؟

وكانت القَضايا التى تشغَل عُلَماء النفس - ولاتزال - حولَ هـذا الموضوع ، مِن الاتّساع والشمول ، بحيثُ يصعُب فى كثير مِن الأحيان التمييزُ بينَ ما يخصّ عِلم النفس منها وما يخصّ كُلّاً مِن الاقتصاد وعِلم الاجتماع وعِلم السياسة والهندَسة .

وقد نشأ الاهتمام بميدان العَمَل وإدارته فى سياق عِلم النفس فى ميدان الصناعة (فرع عِلم النفس الصناعِىّ) .

ولأنّ ما أشرنا إليه يمثّل واقع عِلم النفس الصناعى - مُنذُ نشأته الأُولَى ، كان لابُدّ للمؤرّخ للاهتمامات السيكولوجِيّة بالإدارة أنْ يدركها ، فى علاقتها بالظروف الأُخرَى المؤثّرة فى حياة العمَل ، وآثار ذلك على حياة الفرد فى بيئته ومجتمعه .

فالمُشكِلات الواقعية يجب أنْ تحلّ أوّلا ، أما من يقوم بحلّها ، فليس له أهمية فى ذاته

ويفسّر لنا ذلك حقيقة أنَّ أوّل مَن أثّر فى نشأة عِلم النفس الصناعى والتنظيمى فى أواخِر القرن التاسع عشر ، كان مجموعة مِن غير المتخصّصين فى عِلم النفس . ينتمون إلى عالَم الهندسة ، ويهدِفون إلى التوصّل إلى الطرُق التى يُمكِن بها خفض تعَب العامل ، وتحسين إنتاجيته ، بهدَف زيادة الربح للمُنشَأة الصناعية ، وكان على رأس هؤلاء بدون مُنازِع ، فرِدْريك تيلُور (١٨٨٦ - ١٩١٥) ، الذى ابتَكَر ما أسماه (الإدارة العِلمية) فى كِتاب شهير له صدَر عام ١٩١١ ، اعتمد فيه على تجزئة العمَل ، وفترات الراحة ، واستطاع بذلك أنْ يجعل العامل أكثَر كَفاءة ، وقادرا على كسبٍ أكبَر (باستخدام نظام الأجر بالقطعة) ، وفى نفس الوقت زادت أرباح المنشأة الصناعية .

وسرعان ماتُوبِعَت جهود تِيلُور مِن أحَد العاملين معه ، وهو فرَانْك جِلْبرْت (١٨٦٨ - ١٩٢٤) ، الذى ارتاد بحوث تحليل (الزمَن - الحرَكة) ، التى سعت إلى تحديد (الطريقة المُثلَى للعمَل) .

وسرعان ما اندمج هذا الاتجاه فى (التيلُورِيّة) ، كمنحَى فى الإدارة ، يتّفق مع خَصائص العصر الصناعِى كما حَدّدها آلفِن تُوفْلَر (Toffler,1989) ، وعلى رأسها خاصية التقنين Standardization ، التى تَتّفق مع متطلّبات الإنتاج الكُتلِىّ الكبير Mass production ، التى هى سِمة العصر كله (الإنتاج ، الإعلام ، التربية.إلخ).

ولعل مِن أهَمّ الاعتراضات التى وُجّهَت إلى هذا المنحَى فى الإدارة ، هو التركيز على الكفاية الإنتاجية ، دونَ اعتبار كبير للرفاهة الإنسانية ، ولكن جميع الاتجاهات الإصلاحية فى الإدارة سارت بعدّ ذلك فى مَسار محاولة الاستمرار فى جعل العمليات الإدارية فَعّالة ومُنتِجة، دونَ اعتبارِ الإنسانِ أكثَر مِن مجرّد ترس فى ماكينة .

وصحيحٌ أنّ الاهتمام الثانى استغرَق وقتا طويلا حتى يكون له موضِع فى الإدارة الحديثة ، مرورا بسيكولُوجيّة إدارة الأعمال Business Psychology ، التى

اهتمّت على وجه الخصوص بالتسويق والإعلان والبيع ، والتى دخلها عُلَماء النفس مِن أوسَع الأبواب ، وصحيحٌ أنّ موضوع الإنتاجية شَغَل عُلَماء النفس مِن أصحاب هذه الاهتمامات ، إلا أنّ الاهتمام انصَبّ على دراسة تأثير العامل على العَمَل نفسِه ، مما أدّى إلى ظهور ما سُمّىَ أثناءَ الحرب العالَمية الأُولَى بسيكولوچيّة الأفراد Personnel Psychology ، والذى تزامَن مع التطوّر الهائل فى حَرَكة القياس النفسى خلالَ تلك الفترة .

٢-٢-٢-الاهتمام بالعلاقات الإنسانية :

كان اهتمام عُلَماء النفس بالعامِل الفرد خلالَ هذه الفترة المبكّرة مِن تطوُّر عِلم النفس الإدارى والتنظيمى والصناعى ، لايراعِى مراعاة كافية حقيقةَ أنّ هذا العامل إنما يعمَل فى سياق اجتماعى ، ولعلّ السرّ فى ذلك أنّ الإدارة كانت فى يد رجال الأعمال ، بينما كان التقدُّم التكنولُوچىّ - بالطبع - فى يد المهندِسين .

وكان الطبيعى لعُلَماء النفس ، الذين كانت أدواتُهم (الاختباراتُ النفسيةُ) مصمَّمةً لأغراض التقويم الفردى ، وكان عِلم النفس الاجتماعى لايزال وليدا فى نفس الوقت - أنْ يتحيّزوا لهذا النمَط مِن الإدارة ، الذى وُصِف فى الكتابات المتأخّرة بأوصاف سلبية كثيرة ، مِثل وصف بارِتْز Baritz لهم (خَدَم السلطة) ، ووصف تشانْدلَر Chandler (الأيدِى المرئيّة) ، حيثُ حلّت هذه الأيدى المرئية للإدارة محلّ (الأيدِى الخفيّة) لِقُوَى السوق ، وأدّت إلى ظهور (الرأسمالية الإدارية) .

وفى هذا الجو العِلمىّ المشحون بالشكّ فى جدوَى وأهداف (الإدارة العِلمية) ، ظهرت سِلسِلة مِن البحوث ، لعِبت دورا هاما فى تغيير الاهتمام وتبديله ، أُطلِقَ عليها اسمُ (هُوثُورْن) Hawthorne Studies ، وبدأت عام ١٩٢٤ ، فى إحدَى الشركات الصناعية بشيكاغو ، واستمرّت بقيادة إلْتُون مايُو Mayo - استمرّت خمسة عشر عاما .

وقد حوّلت هذه الدراسات الاهتمامات الإدارية إلى العلاقات الإنسانية ، ونتج هذا التحوّل عن أنَّ البحوث المبكّرة لهذا المشروع حولَ فعالية الإضاءة وفترات الراحة وطول يوم العمَل في الإنتاجية ، لم تُظهر نَتائج إيجابية . بل إنَّ بعض البحوث قدَّمت نَتائج يصعُب تفسيرُها في الإطار النظرى السائد . كما أنَّ بعض هذه النتائج أظهرت أنَّ بعض الظروف السيّئة للعَمل لم تؤثّر على الإنتاجية تأثيرا بالغا ، كما كان مُتوقَّعا مِن افتراضات (الإدارة العِلمية) ، وإذا حدَث أثَر لبعض هذه الظروف ، فإنه يتلازم فى الحدوث مع المَشاعِر السلبية لدَى العُمَّال ، وهو التفسير الذى قدَّمه مايُو للأثَر الذى تُحدِثُه فترات الراحة ، مُستَنِدا فى ذلك إلى خِبرته الكلينيكية ، وسرعان ما تَحَوَّل ذلك إلى منحَى جديد فى الإدارة ، يعتمد على العلاقات الإنسانية ، ظهر لأول مرَّة فى كتابه عن (المشكلات الإنسانية فى الحضَارة الصناعية) ، الذى نُشِرَ عام ١٩٣٣ . ومنذُ ذلك الحين شاع ما يُسَمَّى (أثَر هُوثُورْن) ، الذى يؤكّد أنَّ الإنتاجية تتأثَّر على نحوٍ أكبَر بالعلاقات الإنسانية ، أكثَر مما تتأثَّر بالظروف الفيزيائية والمادية للعَمَل .

ومُنذُ ذلك الوقت أيضا ، شاع الاهتمام بدراسة موضوعات الدافعية ، والاتّجاهات ، والروح المعنَوية ، لدَى العاملين ، وظهرت بَرامِج تدريبية فى الإدارة ، تُركّز على جانب العلاقات الإنسانية .

وكانت هذه هى الحسَنة الوحيدة لدراسات هُوثُورْن ، بما أثارته مِن بحوث حولَ هذه الجوَانِب ، إلا أنه مع مرور السنوات ، سَرعانَ ما اكتشف النقّاد أنَّ التفسيرات المقدَّمة لم تكن إلا تحيُّزا للاتّجاه المضادّ لمنحَى (الإدارة العِلمية) .

وفى هذا الصدَد ، تذكُر أَنَستازِى (Anastasi , 1979) أنه فى عام ١٩٧٤ ، وبعدَ مرور خمسين عاما على بدء مشروع (بحوث هُوثُورْن) ، عُقِدَ فى نفس المكان مؤتمرٌ حضره عُلَماءُ النفس والإدارة والصناعة ، وكان الانطباع الرئيسى السائد فى هذا المؤتمر ، أنَّ ما يسمَّى (أثَر هُوثُورْن) ، وأسبابه وتضميناته للإدارة ، يُمكِن إعادة تفسيره فى ضوء

أُطر نظرية مختلفة ، بل إنَّ النماذج النظَرية المختلفة لدافعية العمَل ، يمكِن لكلٍّ منها أنْ يزعُم أنه أثر مِن آثار هُوثورْن ، يدعَمُه .

ومِن زاوية أُخرَى ، يُمكِن القول إنه أُجريَت دراسات سعت لإعادة تحليل النتائج الأصلية ، وأدَّت إلى إلقاء ظِلال مِن الشكّ على التفسيرات الجارفة ، المستندة إلى مفهوم العلاقات بينَ الأشخاص interpersonal وحدَه ، ومِن ذلك مَثَلا ما لاحظه النقّاد مِن أنَّ التغيّر في معدَّل الأجر ، له أثر بالغ في الإنتاجية .

ومِن العَوامِل الأُخرَى التي أُعِيدَ اكتشافُها ، عامل (التغذية الراجعة المعلوماتية) Information feedback ، فقد قام بَارْسُونْز (Parsons ,1924) بتحليل سجِلّات الأداء المفصّلة والمتاحة لكل مشارِك في التجربة الأصلية ، والتي كانت تقدَّم له ، وتَمّ التشاوُر حولهَا ومناقشتُها معه ، مِن فريق الخُبَراء النفسيين في الدراسة .

وقد حاول بارسونز تطبيق مبدَأ الاشتراط الإجرائي ، وأثبتَ أنَّ التعزيز المشروط Contingent reinforcement ، الذي يزوّد به العامل مِن خلال هذا النوع مِن التغذية الراجعة ، في علاقته بنظام حَوافِز مالي ، علىً درجة عالية مِن التفرّد ، رُبّما يكون أفضَل تفسيرٍ للتغيُّرات التي لُوحِظَت في الأداء (*) .

٢-٢-٣- التوجُّه نحوَ منحَى النظُم :

ومُنذُ مطلَع الخمسينات ، ظهرت بدايات تحَوُّل جديد ، بعيدا عن الاهتمام بالعلاقات

(*) مِن الطريف أنْ نُشير هنا إلى أنَّ التجارب المبكّرة لم تتحكّم في أثَر الاتجاهات القَبْلِيّة لدَى المفحوصين، ويرَى البعضُ أنَّ هذا العامل قد يكون وراءَ النتائج التي حصل عليها الباحثون في بداية المشروع . وقد شاع استخدام (أثَر هُوثورْن) بعدَ ذلك في عِلم النفس التجريبي ، وفي التصميمات التجريبية عموما ، حيثُ لايلتزم الباحثون بالتحكّم في هذا المتغيّر .

الإنسانية داخلَ جماعات العَمَل ، مِن نوع جماعات المواجهة face-to-face ، نحو الاهتمام بالتنظيم الكُلّىّ وأنماط الإدارة ، باعتبارها نَسقًا أو منظومة .

وقد اتّخَذ المنحَى السيكولُوچىّ فى هذا الاتّجاه صورة دراسات فيما يسمّى (الإدارة بالمشارَكة) participative management ، التى كانت بداياتُها عندما اندمج مركَز بحوث ديناميات الجماعة (الذى أسّسه كِيرْت لِيفين) ، مع مركَز بحوث المسح ، الذى أسّسه بجامعة مِتْشِجَان ، رِينيس لِيكِرْت .

ولعلنا نَشير هنا إلى أنّ نظرية التنظيم organization theory قد كشفت – مُنذ نشأتها طوالَ العقود الخمسة الماضية – عن طبيعتها ، كميدان متعدد التخصّصات interdisciplinary ، يهتمّ ببِنْيَة ووظيفة المؤسّسات أو المنظّمات أو المنشَآت ، ونشاط الأشخاص فيها ، وقد أسهَم فى نشأة وتطوّر هذا الاتّجاه عددٌ كبير مِن العلوم ، مِثل الاقتصاد والهندَسة وعِلم الاجتماع وعِلم النفس .

وكان الاتجاه التقليدى فى نظرية التنظيم يطبّق نَماذج عامّة عديدة مِن السلوك الإنسانى، دونَ مراعاة للفروق الفردية أو آثار التفاعل ، إلا أنّ الاتجاه المعاصر فيها ، يعبّر عنه فرعٌ بازغٌ نامٍ نَشِط فى عِلم النفس ، وهو علم النفس التنظيمى Organizational Psychology ، وهو الفرع الذى يمثّل تطبيق منهَج البحث فى عِلم النفس على سلوك الأفراد (إدارة وعاملين) فى سياق المنظّمات ، ويشمَل – لذلك – على وجه الخصوص – موضوعات تُشْتَقّ أساسًا مِن نظَرية الشخصية وعِلم النفس الاجتماعى ، مثل الاتجاهات والدافعية ، وسياسات الإدارة وأنماطها .

ومِن الشائع تقليديا مُنذ نشأة عِلم النفس التنظيمى الحديث ، أنّ معظم الكتابات والبحوث فيه تتّصل بالسياق الصناعى – إلا أنّ المبدَأ اتّسع نطاقُه الآن ، وأصبح يشمَل جميعَ أنواع المؤسّسات والمنظّمات والمُنشَآت ، مثل المدارس والمستشفيات والمؤسّسات الحكومية

والوحدات العسكرية ، ويزداد استخدام عِلم النفس التنظيمى فى هذه المجالات فى الوقت الحاضر .

ويُمكِن القول إنّ علم النفس التنظيمى الحديث موجّه فى جوهره بفِكرة المنظومة System ، وهو المنحَى الذى يلتزَم به فى تناوُل جميع المشكلات ، وبهذا المنحَى استطاع عَلماء الإدارة الربطَ بينَ متغيّرات عديدة ، كان يُنظَر إليها فى الماضِى (فى عِلم النفس الصناعى مثلا) على أنها منفصلة أو مستقلّة بعضُها عن بعض ، مِثل سمات الأفراد وخَصائص مَهامّ العَمَل ، ومَعالم بيئة العَمَل . ولهذا لم يكن مستغرَبا أنْ يُوصَف عِلم النفس التنظيمى الحديث بأنه مُوَجّه بالتفاعُلات interaction-oriented .

وقد أدّى هذا التوجُّه التفاعُلى إلى إعادة إدراك النتائج غير المتّسقة ، التى كشفت عنها الدراسات الجزئية السابقة ، وأصبحت قابلة لإعادة التفسير ، فى نَمَطٍ أكثر شمولا ، وأكثر قابلية للفهم .

وفى إطار ذلك ، نعرِض للقضِيّة المحورية فى الإدارة ، وهى القيادة leadership والإشراف supervision ، وهى قضية تحتَلّ أولوية خاصّة فى الإدارة التعليمية .

٢-٢-٤- القيادة والإشراف مِن منظور عِلم النفس التنظيمى الحديث :

إنّ نَمَط القيادة الذى يمارسه المشرف المباشر (الرئيس المباشر) ، يحدّد بدون شك كُلاًّ مِن الرضا عن العَمَل ، والأداء فيه . وقد استندت دراسات هُوثُورْن الشهيرة إلى مُسلّمة تؤكّد دور العلاقات الإنسانية كما بَيّنّا ، إلا أنّ الدراسات الحديثة أظهرت لنا مَدَى التعقّد فى الموضوع ، ونُشِير هنا على وجه الخصوص لبرنامجين بحثيين طَوّرا المفهوم تطويرا جِذريا ، وهما برنامج جامعة مِتْشجَان ، وبرنامج جامعة ولاية أُوهَايُو .

(١) برنامج جامعة مِتْشِجَان : فى سِلسلة من البحوث أُجريت منذ عام ١٩٦١ فى مَعهَد البحوث الاجتماعية فى جامعة مِتْشِجَان ، اهتمّت أساسا بخَصائص المُشرف الناجح ، بإشراف لِيكِرْت (Likert,1961) ، وتناوَلت عدَدا كبيرا مِن المنشآت الصناعية والمستشفَيات والمؤسَّسات الحكومية والمنظّمات التطوّعية ، وجمعت البيانات من جميع مستويات الإدارة ومن العاملين ، فى مدَى واسع مِن المِهَن ، ابتداء مِن العمّال المهَرة والموظفين الكتابيّين ، وحتى المستويات المهنية العُليا ، واتّسم التصميم العام لهذه الدراسات بالمقارنة بينَ الممارَسات الإشرافية التى تُستخدم فى الوحدات (الأجوَد) و (الأسوَأ) ، مِن حيثُ الكِفاية ، وتحدَّدت محكّات الكِفاية فى ضوء المؤشّرات الملائمة لكل وحدة ، مثل الإنتاجية – الرضا عن العمل – الاستمرار فى العمل – المواظبة – إلخ ، وكان مِن النتائج الهامة التى توصّلت إليها (دراسات جامعة مِتْشِجَان) أنّ المشرفين فى الوحدات ذات الإنتاجية العالية ، كانوا فى الأغلب مِن (النمَط المتمَرْكِز حولَ العاملين) ، بينَما المُشرفون فى الوحدات الأقلّ إنتاجية كانوا مِن (النمَط المتمَرْكِز حولَ العَمَل) .

ويقصِدُ الباحثون بالتَمَرْكُز حولَ العامل ، أَنّ المشرف يهتم بالمشكلات الإنسانية للعاملين، ويتّسم بروح الصداقة والدعم للعامل ، ويحافظ على شعور الفرد بقيمته الشخصية ، ويتولّى فقط الإشراف العامّ ، على نحوٍ يسمَح بحرية فردية أكبَر فى القيام بالعَمَل .

وعلى العكس من ذلك ، كان المشرف المتمَرْكِز حولَ العمَل يهتمّ اهتماما بالغا بالإنتاج ذاتِه ، ويلاحِظ مدَى تطبيق العاملين للطرُق المقَنَّنة للعَمَل ، ويبالغ فى رؤية العَمَل عن قُرب .

وقد اعترف الباحثون بالطبع بأن مِثل هذه الدراسات المقارنة لاتسمح فى ذاتها بتحليل علاقات السبَب والأثَر ، فمثلاً يمكِن القولُ إن الإنتاجية المنخفِضَة تؤدّى إلى إشرافٍ أكثَر مباشرةً وقُربا ، ودورٍ أكبَر للمشرف فى تركيزه على العمَل ، وليس العكس ، وتُوجَد بعضُ النتائج التجريبية التى تدلّ على ذلك ، منها أنّ مخرَجات العامل Worker output ، قد تُنتِج تغيُّرات فى السلوك الإشرافىّ (Harris&Lin,1969) .

(٢) برنامج جامعة ولاية أوهايو: يوجد منحَى آخر لحوَ الإشراف ، يمثله برنامج جامعة ولاية أوهَايُو ، الذى قاده فليشمان (Fleishman,1953) . ومن الطريف أنَّ بحوث هذا البرنامج توصَّلت إلى نَتائج مماثلة لتلك النتائج التى توصَّل اليها برنامج جامعة متشجَان ، حيثُ تحدَّد السلوك الإشرافى بُعدين أساسيّين ، هما :

أ – البُعد الأول : الاعتبار consideration ، وهو بُعد ذو قُطبين ، أحَدُهما مُوجَب ، ويتّسم بالصداقة والدفء وعلاقات إشرافية حميمة ، والثانِى سالب ، ويتّسم بالعلاقة التسلُّطية وغير الشخصية .

ب – البُعد الثانِى : تحديد البِنْيَة initiating structure ، ويدلّ على المدَى الذى يخطّط المشرف إليه للأنشِطة الجماعية الموّجهة لحوَ إحراز الأهداف ، وكيف يوّجه هذه الأنشِطة .

وهذان البُعدان يتشابَهان إلى حدّ كبير مع التوُّجه المتمركِز حولَ العاملين ، والتوجُّه المتمَرْكِز حولَ العمَل ، كما حدَّدته بحوث جامعة مِتْشِجَان ، إلا أنَّ بحوث البرنامج الثانى (جامعة ولاية أُوهَايُو) وَجَدت أنَّ البُعدين المشار إليهما مستقلان ، ومعنَى ذلك أنَّ تقدير الشخص فى أحَدِهما لايرتبط بتقديره فى الآخَر ، أى أنَّ أيّهما ليس مِن نوع (إمّا ..أو..).

وقد أكّدت نَتائج البحوث ، أنَّ تقدير المشرفين فى كليهما على أنهم ضعاف ، بَرْهَن على أنَّ هؤلاء القادة ضِعاف وغير أكفاء ، الى حدّ عدم اهتمام رؤسائهم بإنجازاتهم .

وعلى الرغم من اختلاف النتائج تَبعا للموقِف ، فإنه يُمكِن القولُ بوجه عامّ إنَّ القادة الأكثر فعالية ، هم أولئك الأعلَى مِن المتوسّط فى البُعدين معا ، أما المشرِفون الذين يبرُزُ فيهم أحَدُ البُعدين على حساب الآخَر ، فكانوا أقلّ فعالية .

وأكدت البحوث اللاحقة حولَ هذين البُعدين ، أنَّ العلاقة بين هاتين الخاصّيتين فى الإشراف ومؤشّرات أُخرَى حولَ الروح المعنوية للعاملين ، قد تكون منخفضة

(Fleishman&Harris,1963) ، كمـا كشـفت هـذه البحوث عن بعض آثـار التفاعُل بينَ بُعدى الإشراف ، فمعدّلات عدَم الرضا كـانت عاليـة بصفة عامّة بين العاملـين الذين يتّسم المشرِفون عليهم بأنهم أدنىَ فى الاعتبار ، بصرف النظَر عن درجة تحديد البِنْـيَة لديهم .

وبالِمثل ، فإن المشرف المرتفع فى بُعد الاعتبار ، تكون معدّلات عدَم الرضا لدَى العاملين الذين يرأسهم منخفِضة ، بصرف النظَر عن درجة تحديد البِنْيَة لدَى المشـــرفين .

أما المشرفون الذين هم على درجة متوسّطة مِن الاعتبار ، فقد ارتفع لدَى العاملين معهـم معدَّلُ عدَم الرضا بطريقة منتظمة ، مِن المستويات المنخفضة إلى المستويات المرتفعــة ، فــى تحديــد البِنْية .

ويُوجَد تفاعُل مشابِه بينَ تحديد البِنْية ،ومحكّ كيف الأداء (Cummins,1971).

٢-٢-٥- التفــاعُـل بينَ أسـلوب الإشـراف (الإدارة) ومتغيّرات العامل والعَمَل :

تتوافَـر فى الوقـت الحاضـر أدلّـة كافية على أنّ الفَعّاليـة النسبية للأسـاليب المختلفـة للإشــراف والإدارة تعتمــد على الخلفيـة الثقافيـة ، والخَصائِص الشخصية للعاملين ، وطبيعة العَمَل . وتؤكّد نَتائِج البحوث أن كُلّاً مِن بُعدى الاعتبار وتحديد البِنية لم يُظهِرا علاقة مُتّسِقة مع مؤشّر الرضا عن العَمَل ، أو محكّ الأداء ، كما أكّدت البحوث أيضا أن هناك فروقـــا فـى الأساليب الإشرافية المفضّلة لدَى كُلّ مِن العاملين والمشرِفين .

كما وجدت دراسات أُخرَى تفاعُلات دالّة بينَ أسلوب الإشراف وخَصائص الشخصـية لدَى العاملين والمشرِفين (Herold,1974) .

وعلى أساس البحث على عدَد كبير مِن المجموعات المِهنية ، توصَّل فِيدْلَر (Fiedler,1976) إلى نموذج لفَعالية القيادة ، يتضمَّن التفاعُل بينَ أسلوب القيادة مع متغيّرات المَهامّ وسياق العَمَل.

ويمكن القول في هذا الصدَد أنه – مع تَساوِى العَوامل الأُخرَى – فإن القيادة غير الموجّهة والمركّزة على العلاقات الإنسانية ، تكون أكثَر فعالية في الأعمال غير المحددة البِنْيَة، والتى يكون فيها الأداء غير محدَّد نِسبيا . أما القيادة الموجّهة والمركّزة على المهَامّ ، فإنها تكون أكثر فعالية في الأعمال المحَدَّدة البِنْية ، والتى تؤدّى تبَعا لمعايير محدَّدة موضوعيا لمستوَيات الأداء والكِفايات المِهنية .

ولعلنا نُشير هنا إلى أنَّ التدريس ينتِمى إلى النوع الأول مِن المَهامّ .

وتُوجَد مجموعة أُخرَى مِن المتغيّرات تلعَب دورَها في فعالية القيادة وتشمَل : نوعية العلاقة بينَ القائد والأعضاء (الثقة ، تقبُّل القائد ، إلخ) ، ودرَجة السلطة الرسمية المخوَّلَة للقائد (سُلطة التعيين والفصل ، استمرارية الدور ، إلخ) ، ويضمّ فِيدْلَر هذه المتغيرات في مقياس لتحديد درَجة تفضيل مَواقِف القيادة المختلفة .

وفى هذا الإطار ، يحلّل فعالية الأداء الجَماعى ، تحتَ تأثير أَساليب قيادة مختلفة .

وقد كَشفَت نَتائج فِيدْلَر عن أن أسلوب التوجُّه بالعلاقات الإنسانية (الاعتبار) أكثَر فعالية في مواقف القيادة ذات الدرجة المتوسّطة مِن التفضيل لدَى الأعضاء ، بينما تبيَّن أنَّ الأسلوب الموجّه بالمهامّ (تنظيم بِنْية العَمل) أكثر فعالية في الحالات المتطرّفة ، مِن تفضيل موقِف القيادة ، سواء بالقبول أو الرفض .

وهذان الطرفان يُمكِن تمثيلُ أوَّلهما برئيس محبوب مِن مرءوسيه (درَجة تفضيل عالية)

فى عمل إدارى أو كتابى، توضع فيه لوائح واضحة وسهلة التطبيق . أما الطرف الثانى (درجة تفضيل منخفضة) ، فيمثله رئيس غيرُ محبوب لمجموعة تؤلف لجنة لصياغة سياسة جديدة للتعليم .

أما القيادة مِن المستوَى المتوسِّط مِن التفضيل ، فيُمكِن تمثيلُها بالمدرس الأول أو الموجّه فى مدَرسة كبيرة . إنّ هذا الموقف يتضمَّن ما يلِى :

(١) مَهامّ المعلمين الذين يُشرِف عليهم المدرس الأول أو الموجّه ، المَهامّ المتخصّصة ، التى تتوافَر فيها درَجة كبيرة مِن عدَم التحديد .

(٢) الرئيس فى هذه الحالة لايُمكِنه القيام بمَهامّ القيادة ، إلا إذا حَظِىَ بالثقة والتقدير من عدَد معقول مِن مرءوسيه .

(٣) المنصِب الذى يتولاه الرئيس فى هذه الحالة ليس دائما ، ويتضمَّن سُلطة إدارية محدودة.

ويبقَى أنْ نَشير إلى أنه على الرغم مِن أنّ معظم البحوث فى سيكولوجية الإدارة ركّزت على آثار أسلوب القيادة على أداء العامل ، فإن بعض الباحثين اهتمُّوا بالمتغيّرات التى تؤثّر فى سلوك القائد (Barrow,1978) .

وتتوافَر أدِلّة مِن مَصادر عديدة ، على أن القادة يعدّلون مِن أنماط سلوكهم ، تَبعا للضرورات الموقِفّية .

وبصفة عامة ، يُمكِن القول إن أسلوب (تحديد بِنّية العَمَل) أكثَر استجابة لدرجة تعقيد الأعمال والمهَامّ ، بينما أسلوبَ (الاعتبار) أكثَر استجابة لمستويات أداء العاملين .

٢-٢-٦- خُلاصة وتعقيب :

يبدو لنا مِن هذا العرض المُوجَز لبعض اهتمامات سيكولوجية الإدارة - وخاصَّة ما يَتّصل منها بالقيادة والإشراف - أنه لاتُوجَد معادلة بسيطة ، أو وصفة سِحرية ، تصف لنا

السلوك القيادى الناجح أو الفعّال . فى جميع الظروف والأحوال والمواقف . فهنا - كما هو الحال فى جميع أنماط السلوك التى تتضمّن العلاقات بينَ الأشخاص - لاتُوجَد مجموعة مِن القواعد البسيطة ، مِن نوع (كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الناس ؟) ، فالسلوك القيادى أو الإشرافى الفعّال - كما يقول لِيكَرْت (Likert, 1961) - يجب أن يكون توافقيّا adaptive ونسبيا relative ، والأسلوبُ الذى يكون فعّالا مع مجموعة معيّنة مِن الأعضاء ، وفى موقف معيّن ، قد لايكون كذلك - بل وقد يكون معوّقا - مع مجموعة أُخرَى ، وفى موقف آخر .

وتُوجَد مجموعة مِن العَوامل تؤثّر فى ذلك ، نعرِضها فى خاتمة مَقالنا ، لعلها تفتَح البابَ واسعا للبحث فى مَجال الإدارة التعليمية :

أولا : دور الفروق بينَ الأفراد فى خِبراتهم السابقة بأنماط القيادة ، وما يترتّب على ذلك مِن اختلافات بينَهم وبينَ القائد فى إدراك أسلوب القيادة الذى يتعرّضون له . اضِف إلى ذلك الاختلافات فى القِيَم والأهداف والتوقّعات ، والفروق فى سمات الشخصية وخَصائصها - هذه الفروق تفسّر لنا ما يحدُث حين يرحّبُ أحَدُ المرءوسين بأىّ مِقدار مِن المسئولية أو درَجة مِن الحرية يتوفّر له مِن جانب قائِده أو المشرف عليه ، بينَما ينفِرُ آخَرُ أو يفزَع أو يشعُر بالضياع أو عدَم الأمن إذا حدث له ذلك .

ثانيا : دور سمات شخصية القائد وسلوكه التعوّدِى الذى يمارِسُ به القيادة مع مرءوسيه . ولعل مِن الطريف أنْ نشِيرَ هنا إلى ما يحدُث حينَ يطرَأ تغيير مفاجِىء فى سلوك القائد أو المشرف نتيجة لبرنامج تدريبى يتعرّض له . إنّ هذا التغيير قد يُدرَك مِن جانب الأعضاء المرءوسين بالشكّ والريبة . اضف إلى ذلك أنّ الممارَسة القيادية التى لاتتّسق مع خَصائص شخصية القائد والتى تسير فى اتّجاه مُعاكِس لنمَط سلوكه الطبيعى المعتاد (أو سلوكه المميّز كما يسمّيه كرونْبَاك) - هذه الممارسة القيادية تبدو اصطناعية وغير حقيقية .

ولعلنا بذلك نكشف مغالطة كُبرى اشاعتها الكُتب والمؤلّفات الشائعة ، وبرامج

التدريب المبسّطة ، التى تدور حول (كيف تتعامل مع الناس ؟) ، حيث لايتّفق هذا الأسلوب مع المنظور الحديث لسيكولوجيّة القيادة ، لأنه يقوم على افتراض خاطىء ، مؤدّاه إمكانية توحيد أسلوب القيادة بينَ الجميع ، وهو افتراض دحضته بحوث التفاعُل بينَ السمات والمعالجَات (ومنها أساليب القيادة) ، التى تكاثَرت فى الوقت الحاضر .

ثالثا : ضرورة التنبيه إلى عامل ثالث هامّ ، وهو مناخ القيادة أو السياق الإدارى الذى يمارِس فيه القادة مَهامَّهم وأدوارهم .

ويمثل هذا المناخ أو السياق سلوك واتجاهات وتوقّعات القيادة العُليَا فى المؤسَّسة أو المنظمة التى تُشرِف على قيادات مِن مستوَى أدنَى .

ولكى نوضّح أهمية هذا المتغيّر ، نُشِير إلى الأثَر الذى يُحدِثه فى مشرفِى الخطّ الأول (وليكُن المدرّس الأوَّل فى المدرّسة مثلا) . إن هؤلاء لايُمكِنهم العمَل فى فَراغ ، فنجاحُهم كمشرفين على (الخطّ الأول للإنتاج) ، وكذلك فَعاليتهم النسبية فى ممارساتهم الإشرافية ، تتحدّد بالبِنْيَة التنظيمية للمؤسَّسة (المدرَسة مثلا) ، والشروط الموقِفية التى يُوجَد فيها كُلّ منهم ، ثم (وقد يكون الأهَمّ) اتّجاهات الإدارة العُلْيَا (ابتداء مِن وزير التعليم ، وحتى مُدير المدرّسة والموجّه الفنّى) .

رابعا : يجب التأكيد على أنه بالنسبة للقيادة والإشراف الفَعَّال ، لايكفِى القول الشائع بالتوجُّه إلى العاملين والتركيز على العلاقات الإنسانية وحدَها ، فقد أكَّدت بحوث سيكولوجية الإدارة أنَّ بعضَ البَرامج التنظيمية التقليدية الموجّهة والمركّزة على الأعمال والمهامّ ، لها فَعاليتها ، بينَما لُوحِظَ أنَّ بعض البَرامج الموجّهة بالعلاقات الإنسانية يرفُضها العاملون أنفسهم .

وقد أدرك باحثو جامعة مِتشِجَان - منذُ وقت مبكّر - حدود مَنحَى العلاقات الإنسانية

فـي الإدارة والقيادة ، كما تأكّد ذلك الاتجاه بوضوح فى بعض دراسات جامعة ولايـــة أوهايو .

ولعل ذلك يؤكد أهمية الشعور بالإنجاز ، الذى يوفّره العمَل نفسُه للعاملين ، ونمَــط التعزيـز(المكافأة أو العقاب) الذى يترتّب عليه .

٢-٢-٧- المراجع:

(1) Anastasi , A.Fields of Applied Psychology . New York: McGraw - Hill , (2 nd ed.) ,1989.

(2) Fleishman , E . A .The Description Of Supervisory Behavior - J . Applied Psychol. ,1953,37,1-6.

(3) Likert , R . New Patterns of Management . New York: McGraw Hill ,1961 .

٢-٣- تعقيبات الحُضور :

٢-٣-١- التزاوُج الواجب بينَ عِلم النفس والإدارة (*) :

بدأ التعقيباتِ الأستاذُ الدكتور صَلاح جُوهَر ، الذى عقّب على المحاضرة بقولِـــه إنَّ الدكتور فؤاد أبو حَطَب عُرِفَ عنه أنه عَالِم نفس ، ومُدِير عُـرِفَ عنــه الالتــزام والانضبـاط

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور صَلاح جُوهَر ، الأستاذ المتفرّغ بكلية التربية جامعة الأزهر ، على المحاضرة.

ووضوح الهدف أيضا ، وأنه – أى الدكتور صَلاح – عندما بدأ دراسة الإدارة فى جامعة مِتشِجان فى مستوى الماجستير ، كانت المحاضرة الأولى حول تعريفات الإدارة ، وكان التعريف الذى عَلِق فى ذِهنه من هذه التعريفات ، ولايزال يعلّمه لتلاميذه ، هو أن الإدارة فى أبسَط صُورها ، وفى أكثر مَعانيها وضوحا ، هى فَنّ توجيه سلوك الآخَرين نحو تحقيق غايات مرغوب فيها .

فنُقطة الانطلاق فى الإدارة هى توجيه السلوك ، وكيف يتأتّى لمدير أن يوجّه سلوك آخَرين ما لم يبدَأ أولا بمعرِفتهم ومعرِفة سلوكهم ؟ إنّ هذا هو ما أسهَم به عِلم النفس وعُلَماء النفس فى مَجالات الإدارة ، حيثُ عرَفنا منهم الكثير عن سلوك الإنسان ودَوافِعه وميوله وتوجّهاته واتّجاهاته ومَشاكِله ، وحيثُ تسلَّم رجالُ الإدارة – الذين يتولّون العَمَل الإدارى – هذه الحقيبة المليئة بالمعارِف والنظريات ، وجعلوا منها سلاحا يتسلّحون به فى التعامُل مع مَن يعمَلون تحتَ إدارتهم أو قيادتهم ، وصارت هذه الحقيبة مهمّة جِدّا فى العَمَل الإدارى ، حيثُ يتوقّف نجاح الإدارة ونجاح الإدارى على مدَى إلمامِه بالقدر الكافِى عن سلوك مَن يعملون معه ، وما وراءَ هذا السلوك بطبيعة الحال ، ثم محاولة الاستفادة من توجّهاتهم واتّجاهاتهم فى تحقيق الهدَف المنشود .

وقال الدكتور صَلاح إنّ الدكتور فؤاد أبو حَطَب قال الكثير ، لأن عِلم النفس أسهَم بالكثير ، وإنه لايغالِى إذا قال إنّ دراسات عِلم النفس أعطت فى مَجال الإدارة ، وأعطت الإدارة طعما ومعنًى ، ولذلك فهو مِن هذه المدرَسة ، وذلك لأنه درس مِن الثلاثين ساعة المعتَمَدة للماجستير ، ثُلث هذا الوقت تقريبا فى مجالات العلوم السلوكية ، وقد بدأنا دراستَنا بعِلم النفس ، ومِن ثم توثّقت فِكرة عِلم النفس وأهميته فى ذهنه ، بوصفه مِن الجيل القديم .

وختم الدكتور صلاح تعليقه بأنه واثق – مع الدكتور فؤاد – مِن أنّ حقل الإدارة يُمكنه أنْ يستفيد كثيرا مِن مُعطَيات عِلم النفس : فالدوافع والحوافز والإنتاجية وجَماعات العَمَل والعلاقات الإنسانية .. كُلّها مَفاهِيم أسهَم فيها الكثيرُ مِن عُلماء النفس ، ومكّنت الإدارة

مِن أن تدعَم مَركَزها،وتعمّق مَعارِفها ، وتَمَنّى لو حدث تزاوُج أكثر بين عِلـم النفس والإدارة فى مجال البحث العِلمىّ .

٢-٣-٢- نحوَ مَدارِس نفسية فى الإدارة تعالج الواقع المصرى (*) :

ثم عقَّب الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب على المحاضرة بقوله ،إننا جميعا نــــرَى أَنَّ التعليم فى مصر يعانِى مِن مُشكلات كثيرة ، ومِن بينِها بطبيعة الحال إدارة هــــذا التعليم ، وهى موضوع مؤتمرنا هذا ، وإننا كمتخصّصين فى أصول التربية ، نشعُر بأننا مقصّرون مِــن ناحيــة ، وبأننا لم نُسهِم بعدُ الإسهامَ الواجب نحوَ تثبيت خُطَى التعليم فى مصر ، ولكــــن بالنسبة لِعِلم النفس ، هل هناك إمكانية فِعلا لأن يكون لنا مَدارِس نفسية فى الإدارة ، تعالج الواقع المصرىّ والعرَبى المتردّى تماما ، مثلَما تحلّل ما يعود فيه إلى الإدارة ، وما يعود فيــه إلى ما هو خارج الإدارة ، وربمـا خارج الخارج ، ممـا يؤثّر على إدارة التعليم فى مصـر ، أم أنَّ عِلم النفس فى مجال الإدارة فى مصر ما زال بعيدا عـن هذا الواقــع الملــحّ فـى الدراســة والبحث ؟

٢-٣-٣- دعوة إلى البحوث المشتركة بين عِلم النفس والإدارة(**):

وعقَّب الأستاذ الدكتور حامد زهران ، بأن عندَه ملاحظات مستوحاة مِن هذا الكـلام الطيّب الذى سمِعناه مِن الدكتور فؤاد ، وهى أن الدراسات والتجارب التى تتمّ ، تتمّ بطريقة كلاسيكية فى العالَم كله مِن قديم ، وأنَّ السؤال الـذى يفرِضُ نفسَه هنا هو : لماذا لانطبّق هذه التجارب فى المجال الإدارى فى مصر ؟

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب ، أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصـــــورة (مصر) .

(**) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور حامد زهران ، عميد كلية التربية جامعة عين شمس ، على المحاضرة .

وقال الدكتور حامد إننا لو أخذنا دراسات مايو وهوايت ، لوجدناها تدلنا على الأساليب الأكثر مناسبة للإدارة أو القيادة ، سواء الأسلوب الأوتوقراطي ، أو حتى أسلوب الحرية المُطلَقة . ولكننا لو سألنا أيّ مدير أو قائد تربوي ، فإنه لن يعرف عن ذلك كله شيئا ، ومن ثَمّ رأى أننا يجب أن نضع الشخص المناسب في المكان المناسب . وأن نضعَ في المَناصب الإدارية المتخصّصين في الإدارة وحدَهم ، أما الشخص الذي دفعت به القوى العاملة ، أو الأقدَمية الوظيفية ، فإنه يمثّل كارثة ، إذا وُضِعَ في منصِب إداري .

أما عن الجوانب السيكولُوجيّة ، أو سلوكيات الناس بالمعنَى السيكولُوجِيّ ، أو بالمعنَى الأكاديمِيّ – كما نراها في البحوث العِلمية – فهل نستفيد منها ؟ – تساءل الدكتور حامد . ورأى أننا مدعُوّون في كلية التربية جامعة عين شمس ، وفي كليات التربية المنتَشِرة ، لا في مصر وحدَها ، ولكن في كلّ أنحاء الوطَن العربي ، إلى الاستجابة للدعوة الكُبرَى التي يدعونا إليها الدكتور فؤاد ، وهي القيام ببحوث مشتركة ، حيثُ تمنَّى أنّ يبادر الإخوة الباحثون في قِسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، وفي قسم عِلم النفس التربوي والأقسام النفسية الأُخرَى ، إلى التوجّه نحوَ مِثل هذه البحوث المشتركة .

٢–٣–٤– موقِف عِلم النفس من بحوث العمَليات (*) :

وعقّب الأستاذ الدكتور إميل فهمِي علي المحاضرة بقوله إنه قد حدَث في الإدارة تطوُّر ضخم ، وأصبح هناك ما يسمَّى ببحوث العمَليات ، بمعنَى أنه يُمكِن عَمَل الجدول المدرسي بطريقة البرمَجة الخطّيّة . Linear Prog والبرمجة الغير الخطّية Non-linear ، حيثُ تُستخدَم شبكة بيرْت PERT Net-work في نظرية صفوف الانتظار في عَمَل المِيزانية PPBS ، وفي أسلوب مونْت كارلُو في تدريس الرياضيات .

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور إميل فهمِي شنودة ، الأستاذ المتفرغ بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر) وعميد الكلية الأسبَق ، على المحاضرة .

وختم الدكتور إميل تعقيبَه بالتساؤل : ما موقِف عِلم النفس مِن بحوث العمَليات ، بوصفها التطوّر الحديث فى الإدارة ؟

٢-٣-٥- الأسباب السيكُولَوجيّة للمركَزية فى مصر (*) :

وبدأ الأستاذ الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع تعقيبَه بقوله إنَّ هناك هَمّا يؤرّقه دائما فى الإدارة ، سواء الإدارة العامة والإدارات التطبيقية المختلفة فى مجالات حياتنا ، وهو تفسيرالمركَزيّة الإدارية ، وأنه لايدرِى ما إذا كان سبَبُها سيكُولوجِيّا ؟

وقال إنه يعرِف أنَّ الإدارة فى مصر تاريخيا كان لها أسباب حَضارية ، وأنها جُزء مِن المناخ العامّ ، وأنّ هناك عَوامِل حَضارية جعلتنا نأخُذ بأسلوب مركَزيّة الإدارة ، بمعنى أنّ الفرعون كان فى قديم الزمان معبودا ، ومِن ثَمّ كان يجب أنْ يكون مركَز الحياة وموجّه الأمور وراعيها ، وكان على الكُلّ أنْ ينحَنِىَ هذه السلطة المركَزية .

وقال إنَّ هناك سبَبا حَضاريا آخر هذه المركَزية ، وهو أن الفرعون كان يسوس أمورَ الدين وأمور الدنيا ، وكان يقود معرَكةَ مصر الأزلية مع نهر النيل فى كل سنة ، ليحصُل على أكبَر خير منه لمصر والمصريين ، ويتجنَّب شرَّه ، ويجنّب مصرَ المحروسة هذا الشرّ ، حيثُ كان فيَضان النيل يُهلِكُ الحرث والنسل .

وإذا كان فرعونَ مصر قد كان حاكما دينيا ، وحاكما زمَنيا أو مدَنيا ، وقائدا لمعرَكة ترويض النيل ، فإنه لاعجَب فى أنْ تكون الإدارة العامّة فى مصر إدارة مركَزية . أما الآن ، فإن فى مصر تعدّدية ، ففيها مُسلِمون ، وفيها مسيحيّون ويهود وشيوعيون ، إلخ – كما أنَّ

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور إبراهيم عِصمَت مطاوِع ، الأستاذ المتفرّغ بكلية التربية جامعة طنطا (مصر) ، وعميد الكلية الأسبَق ، على المحاضرة .

الحاكم لم يعد هو الذى يحكم وحده ، أو يسوس الأمور وحده ، فبجواره أربعة عشر أو خمسة عشر حِزبا ، يعمَل الحاكم حسابا لها ، مهما قيل عن الوزن النسبى لهذه الأحزاب ، وعن مدَى علاقتها بالشارع المصرى .

وقال إننا بنينا – بالمركزية – السّد العالى وسدّ أسوان وسدّ إسنا وسدّ فارسكور وسدّ دمياط وسدّ رشيد وقناطر محمد علِى ، ولكنّ الأسباب الحضارية والدينية والسياسية والنهرية التى دعت إليها ، قد زالت ، ومع ذلك فإن الغريب أننا نجد المركزية المُطلقة تكاد أن تكون هى السائدة ، فهل هناك عامل سيكُولوچىّ يقف وراءَ ذلك ؟

وقال إننا نتعلّم تفويضَ السلطة ، بحيث لو غاب المدير ، استطاع أتباعُه أن يُسَيّروا العمَل بدونه ، وبذلك يستمرّ دولاب العمَل فى سيره فى غياب القائد ، وإن توزيع السلطة يعنِى أن يعرِف كُلّ فرد موقعَه ووظيفته ، ومسئولياته وواجباته ، ومعنَى ذلك أن مُشكِلة العمَل تكون قد حُلّت ، حيثُ يعرف كل إنسان حجمَه ووضعه .

وختم الدكتور مطاوع تعقيبَه بقوله : إنه يؤيّد البحوث البينية بين علم النفس بمختلف فروعه ، وبين عِلم الإدارة التربوية .

٢-٣-٦- حاجتُنا إلى التكنولُوچْيا الإدارية (*) :

وعقّب الأستاذ الدكتور أحمد إبراهيم على المحاضرة بقوله : إن عِلم الإدارة قد قُتِل بحثا فى حدود عِلمه ، وكُتِبَ عنه الكثير ، وإنّ ما لم يصادفه فيه على مختلف مستويات الإدارة ، هو محدّدات العَمَل الذى يقوم به الأفراد ، فلو نظرنا إلى وحدة إدارية ، لوجدنا أن هناك قطاعا للحسابات وقطاعا للشئون الإدارية وقطاعا للفَنّيات وغيرها ، فإذا وقفتَ عندَ قطاع الفَنّيات

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور أحمد إبراهيم ، أستاذ أصول التربية بكلية التربية بدمياط جامعة المنصورة (مصر) على المحاضرة

وحددت المهام المطلوبة من كل فرد أو وظيفة ومواصفاتها ،فإن هذا التحديد يكون حجر الزاوية الذى نبدأ به ، إذا كنا جادين في علاج المشكلات الإدارية الموجودة عندنا ، خاصة فى مجال التعليم ، حيث نجد استخدامات الكومبيوتر مثلا محدودة فى مستويات الإدارة المختلفة ، ولو سألنا أنفسنا عن مدى حاجة المجتمع إليه ، لوجدنا أن استخدامه فى وحدة شئون الطلاب فى الكلية مثلا سوف يؤدى إلى توفير خمسة أو ستة أو سبعة من العاملين والموظفين ، لأن تشغيل الجهاز يحتاج إلى فرد واحد ، فهل المجتمع بصورته الحالية يحتاج إلى مثل هذه التكنولوچيات ؟ وما أنواع التكنولوچيات التى تناسب واقع مجتمعنا وتلبى حاجاته؟

٢-٣-٧- الإدارة هى علم إدارة السلوك البشرى (*) :

وعقب الدكتور سليمان عبد ربه على المحاضرة بقوله : إن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشرى ، وبالتالى تكون المهمة الرئيسية لرجل الإدارة هى القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك ، هما القوة التنظيمية ، والقوى الشخصية ، وذلك من أجل إحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية ، إضافة إلى تحقيق الرضا النفسى .

ومعنى ذلك أن رجل الإدارة يستمد قوته ونفوذه من مصدرين ، أولهما هو المركز الذى يشغله ، والثانى هو شخصيته التى يتمتع بها ، فإذا نحن أحسنا اختياره ، حصلنا على نتائج طيبة من إدارته .

ويختم الدكتور سليمان تعقيبه بالتساؤل التالى : ترى ، هل يستطيع هذا المؤتمر أن يقدم توصية بشأن حسن اختيار رجل الإدارة ، خاصة من الناحية النفسية ؟

(*) من تعقيب الدكتور سليمان عبد ربه محمد ، المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس ، على المحاضرة .

٢-٣-٨- أهمّية بحوث مابعدّ البحوث فى الإدارة (*) :

وعقَب الدكتـور أنمـار الكِيلانِى على المحاضرة ، وخاصّة مـا أشـار الدكتور فؤاد إليـه بالـ meta-analysis ، أو بحوث البحوث ، أو بحوث ما بعدَ البحوث ، وقال إننا فى حاجة إلى هذا الموضوع ، أو هذا النوع مِن الدراسات ، للتعـرُّف على جميـع مـا كُتِبَ فـى الأدَب التربـوِىّ الإدارى ، أو الإدارة التربوية فى الوطَن العربىّ ، حتَّى نستطيع أن نعرِف : أينَ نحن ؟ وإلى أينَ يجب أن نسير ؟ أو لنقيس الفجوة بينَ ما نعيشه ، وبينَ ما يجب أن نعيشَه the gap between what is,and what should be ، حتـى نعـرِف الفجوة بينَ القُطبين .

ثم أشار الدكتور أنمار إلى أننا – ونحن نتحدَّث عن عِلم النفس فى الإدارة – نجد مـا يسمَّى بالتوجُّه نحو الصحّة النفسية ، والذى ذكره مَاسْلُو عندما تحدَّث عن القوَّة الثالثـة – النفسيـة ، فـى الإدارة ، وإذا أُتيـحَ لى أن آخُذ feedback أو (تغذيـة مرتـدّة) مِـن أَساتذتى الكِرام ، فإنى أرَى أنَّ هناك ضرورة لهذه الدراسات فى الإدارة التربوية فى الوطـن العربى بشكل عامّ ، حتى نعرِف : هـل مُديرنا ، سـواء كـان فى الإدارة الوُسـطَى ، أو فـى الإدارة العُليَا أو الإدارة الدنيا ، لديه التوجُّه نحوَ الصحّة النفسية الإدارية ، أم لا ؟

٢-٣-٩- المسألة ليست مركَزِية أو لا مركَزِية (**) :

وعقبت الدكتورة ابتسام السحمَاوِى على المحاضرة بقولها : إنَّ المركَزِية فى فرنسَا مثـلا جيّدة جدا ، ويعتزّ بها الفرنسيون ، ويسير عليها العَمل بانتظام ، والتسلسُل الإدارى سليم ،

(*) من تعقيب الدكتور أنمار الكِيلاَنِى ، رئيس قسم الإدارة التربوية فى الجامعة الأردنية (الأردن) علـى المحاضرة .

(**) من تعقيب الدكتورة ابتسام السحمَاوِى ، المدّرس بقسم أصول التربية بمَعهَد الدراسات والبحـوث التربوية جامعة القاهرة ، على المحاضرة .

والعمل التربوى منضبط ، والناس يتحدثون ويتناقشون فى أمور التربية ، وكذلك البرلمان والصحافة ، كما أنَّ القرارات الإدارية الصادرة عنها موضع نقاش .

وقالت الدكتورة ابتسام إنَّ هذا بالنسبة للمركزية ، أما بالنسبة للَّامركزية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، فإن هناك كثيرين يصرّون عليها ، حيثُ الناسُ هم الذين يدفعون العمل وليست الإدارة ، فالقوة فى يد الناس ، وهى قُوَّة فوق أىّ فرد . وهى لامركزية متطرّفة ، لأنَّ طبيعة الوضع الثقافى عندهم يتطلّب ذلك ، حيثُ خمسون ولاية ، وخمسون نظاما تعليميا بالضرورة ، وعندما أحسّوا بأن الشخصية الأمريكية بدأت تتّجه نحوَ التجمّع ، بدأ التفكير فى المركزية ، والمناداة بها .

فالمسألة – فى تصوّرها – ليستْ مركزية أو لامركزية ، لأنه حتى المركزية الموجودة فى البلاد النامية ، لايُوجَد بها تسلسُل إدارى سليم ، وليس هناك اتصال جَيّد بينَ مستوياتها المختلفة ، إذ لايُوجَد إلا قيادة واحدة فقط ، بيدها كل الخطوط ، وليس لها مساعدون ، كما لايُوجَد بها تسلسُل منطقى فى الإدارة ، حيثُ نجد الكَوادر الثانية والثالثة والرابعة لاتصل إليها القرارات الصادرة مِن أعلَى ، مما يعوق العمَل الإدارى .

وهكذا لاتكون المسألَة – فى نظَرها – مسألة مركزية أو لامركزية ، وإنما هى مسألة أكبر مِن ذلك بكثير .

٢–٣–١٠– أين نحنُ فى إدارتنا من عالَم الكُمْبيُوتَر ؟ (*) :

وعقّب الدكتور محمد وجيه الصاوى على المحاضرة بقوله : إنَّ العالَم الآن يمتاز بسُرعة التغيّر وسهولته ، كما يمتاز بسرعة الاتصال وسهولته ، ويتساءل : لماذا لم ندخُل نحن هذا

(*) من تعقيب الدكتور محمد وجيه الصاوى ، أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية جامعة الأزهر ، على المحاضرة .

العالَم (خاصّة عالم الكمبيوتر) ؟

ويرَى الدكتور وجيه أننا – كأساتذة أو مدرّسين أو مدرّبين – يجب أن تتوفر لنا أجهزة الكمبيوتر في عمَلنا المدرَسى ، حتى يصدُر القرار التربوى – على كُلّ مستوياته – علميا وسليما ، وأنه يمكن لِعِلم النفس هنا أن يقول لنا : متَى نقدّم المعلومة ؟ وما شكل المعلّم ؟ وأين ومتَى ولمن نقدّمها ؟

وختم الدكتور وجيه تعقيبه بقوله : إنّ السؤال الذى يفرض نفسه علينا الآن هو :
– هل الإدارة سوف تتغيّر فى هذا العالَم الجديد ، أم أنها سوف تظلّ أنماطا وقوالِب ثابتة ؟ .

٢-٣-١١- دعوة إلى عِلم نفس إدارى مصرِىّ عرَبى (*) :

ثم جاء دور الأستاذ الدكتور عَلِى خليل ، الذى بدأ تعقيبه بسؤاله عن المدرَسة المصرية فى عِلم النفس ، وقال إنّ الدكتور فؤاد قد قاد حملة طيّبة ، وحمل لواءَ الدعوة إلى عِلم نفس إسلامِىّ ، وهو شىء جديد ورائع ، حيثُ نشهَد اليوم توجّها نحو الدراسات البينية كما يقولون ، ونشهَد تفجّر المعلومات – فأين نحن مِن نظَرية عِلمية تحكُم رجال الإدارة ، ولا أقول نظرية عِلمية مستقاة من بيئة غير البيئة ، لأنّ أوّل شروط الإدارة أنْ تُراعِىَ الإدارةُ البيئة التى تُوجَد فيها ، والإنسانَ الذى يعيش فى هذه البيئة .

وختم الدكتور عَلِى تعقيبه بتَمنّيه على الدكتور فؤاد أن يحمِل لواء عِلم نفسى إدارى مصرى عربى ، معبّر عن الإنسان المصرى العربى ، ومعبّر عن البيئة العربية والثقافة العربية ، مِثلَما حمَلَ لواءَ عِلم النفس التعليمى ، وذلك لأننا كثيرا ما نقرأ فى كُتُب الإدارة ، ونسمَع

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور عَلِى خليل ، رئيس قسم أصول التربية بكلية التربية ببنها ، جامعة الزقازيق (مصر) على المحاضرة .

كثيرا مِن النظريات والمدارِس ، دونَ أن نجد فيها نموذجا مصريا أو عربيا لإدارة التعليم ، نحن فى أمسّ الحاجة إليه ، ليتمّ ترشيد البحث العلمى فى هذا المجال .

٢-٣-١٢-الإدارة وميكانيزماتها والتسيير وآلياته والسُلطة وقضايا أخرى (*) :

ثم جاء دور الأستاذ الدكتور حامد عمّار الذى بدأ تعقيبه على المحاضرة بقوله : إنّ بينه وبين عِلم النفس –مِن زمن بعيد– نوعا مِن (الأرتيكاريا) ، التى تجعله يشعُر بأنه ليس لديه تقبّل لنظريات عِلم النفس ونتائِجه ، وإنه تابعَ الدكتور فؤاد أثناءَ محاضرته حتى النهاية، ووجد ضالّته المنشودة فى نهاية هذهِ المحاضرة ، حينَ أشار إلى أن قضية الإدارة ومكوّناتها وفعّالياتها وديناميّاتها ، إنما ترتبط ارتباطا مباشرا ، حتى فى مواقفها مِن الأزمات العادية – بالسياق الاجتماعى ، ويدخُل فى هذا السياق الاجتماعى السياسة – التى تحكُم إطار مجتمع معيّن .

وقال إننا حينَ نتحدّث عن الإدارة ، والمشكِل الذى أشارَ إليه الأستاذ الدكتور عبدالغنى صباحا ، فى ترجمة الكلمة ودلالتها ، فإن الإدارة هى عِبارة عن عملية تسيير – عملية تحريك – عملية تناوُل ومعالجة مجموعة مِن العناصر ، فى موقِف معيّن ، بُغيةَ الوصول إلى تحقيق أهداف معيّنة ، ومِن ثم كانت أية تفسيرات أو بحوث فى عِلم النفس ، لابدّ أن يكون ظاهرُها الواقع الاجتماعى ، والسلطة ، ومفهوم السلطة ، فى أى مجتمع من المجتمعات .

وأشار الدكتور حامد بسُرعة إلى مقُولة مِن مقولات الجبرْتى ، حينَ تحدّث عن نظام الالتزام فى مصر ، حيثُ كان يقوم الملتزِم بالذهاب إلى القُرى ليجمَع الضرائب ، ليبعَث

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور حامد عمّار ، الأستاذ المتفرغ بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة عين شمس ، على المحاضرة .

بهـــا إلى الـوالي – يقول الجبرتي : " وإذا التزم بهم ذو سُلطة دفعوا ضرائبهم ، وإذا التـــزم بهم ذو رحمة ذمّوه وسَمّوه بأسماء النساء " ، مع الاعتذار للسيدات – يقول الدكتور حامد .

ومن هنا كان تصوُّر الدكتور حامد أنّ مفهوم الإدارة وعَملية التسيير وآلياتها ، ترتبـــط بمفهوم السلطة في أى مجتمع مِن المجتمعات .

وتابَع الدكتور حامد : لقد تحدّث الأستاذ الدكتور فؤاد عن النظَرية التايلورِية ، التـــي ارتبطت ببدايات النظام الرأسمالى فى المجتمعات الصناعية وجوهَرِ هذا النظـام ، فيمـا يتعلّق بإدارة العَمَل، للوصول إلى أقصى كفاية إنتاجية ، بصرف النظَـر عــن استنزاف قُوّة العَمَـل ذاتها ، ولكن هذا المذهَب لم يؤدّ إلى استمرارية الكفاية الإنتاجية ، ومن ثَمّ كـان لابُدّ مـــن البحث عن عَوامِل أخرى ، وبدأَت عملية العلاقات الإنسانية ، وبدأت بحوث فيما يتعلّـــق بالعَمَل والعامل ، ومِـن ثم ليس هناك عامل واحد فقط أو عاملان ، وانمـا هناك مجموعة من العَوامِل ، مرتبطـة بمفهومنـا للسلطـة ، ومفهومنـا للعلاقة مـا بين الإدارة كسلطة ، موجّهـــة ومسيّرة ، وبين مَن تسيّرهم ، وبينَ الهدف مِـــن عملية هذا التسيير ، وزَعَم أنّ أىّ مجتمع مـن المجتمعات ، إذا لم تكن السلطة فيه ذات شرعيـة معيَّنة ، وإذا لم يكن هناك وفـاق وتوافُق بينَ السـلطـة وبينَ مَـن يتعامَلون معهـا ، فى سبيل تحقيـق هَدَف معيّن ، وناتج معيّن ، فإن كل ما نجده فى العَمَل مِن معوّقات يبدَأ فى الظهور .

وخَلُصَ الدكتور حامد إلى أننا فى حاجة إلى أن نُدرِك مفهوم السلطة فى عمَليـــة الإدارة، وإلى أن نحلّل هذه السلطة فى مَوَاقِعها المختلفة – فعلى سبيل المثال ، نجد السلطة الأبويـة فى مجال الأسرة ، تفرِضُ سلطانَها ، وتفرض طاعتَها ، ولكن هذه الطاعة ليست بالضرورة فـــي وفاق تامّ مع السلطة الأبَوية ، كما أنّ السلطة الأبوية – فى تعامُلِها مع الأبناء والبنـــات – فى الحصـول على رِضا الأب – هذه العَوامل الاجتماعية والسياسية ، لابدّ أن نـأخُذهـا بعين الاعتبار ، حـينَ نحلّل مفهوم الإدارة – وهذا هو الجانب الأول .

أما الجانب الآخَر – فى نظَر الدكتور حامد عَمّار – فهو ما توصّل إليه الأستاذ الدكتـور

صلاح جوهر ، من أن الإدارة تشمل مجموع العوامل التى توجد فى موقف معين ، ومن بينها المدير ، وكما أشار الدكتور فؤاد أبو حطب إلى أن هذا المدير له أيضا تصور لذاته ، وللعاملين معه ، كما أن للعاملين معه تصوراتهم له أيضا ، فإلى أى مدى يقترب هذا التصور من الواقع ؟ .

وقال : إن هذه الظاهرة موجودة فى اليابان ، والذى يسمى (الأب الروحى) فى إدارة المصنع أو فى المدرسة ، أو فى أى موقع من مواقع الإنتاج ، هو المدير ذاته .

ثم تأتى بعد ذلك عناصر أخرى فى مجال الإدارة ، بالإضافة إلى ما ذكره بعض الإخوان عن الأجهزة والمناخ .. ثم وضوح الهدف ، فإلى أى مدى يوجد لدينا وضوح الهدف ؟

وقال إنه لايجد فى أية كلية أو مدرسة – مثلا – أن هيئة التدريس تجتمع لتناقش أهداف المدرسة ، وتتابعها من الحين إلى الآخر ، وإنما الذى يحدث هو أن كل واحد يتصور الهدف بطريقة معينة ، ويسعى إلى تحقيقه ، وفى نهاية الأمر لانجد الهدف المطلوب حقيقة .

وختم الدكتور حامد عمار تعقيبه بقوله : إنه ليس هناك عامل واحد ، وإنما هناك جملة من العوامل – مرتبطة بالسياق الاجتماعى العام ، وهى تختلف فى فاعليتها ، فى ضوء المعرفة العلمية ، إضافة إلى ما تفضل به الدكتور على خليل ، عن الجانب الفنى فيها ، ففيها فن ، كفن الطب تماما ، فهو ليس علما مجردا ، وإنما يستخدمه الطبيب بفنية ، وبإدراك لمجمل العلاقات مع بعضها البعض ، يصل من خلاله إلى التشخيص السليم ، وإلى نتيجة العلاج المطلوبة .

وتمنى الدكتور حامد أن نضع أيدينا على المشكلات الحقيقية ، فى دراساتنا ، وعلى المواطن الاستراتيجية فى المشكلات الإدارية ، وفى عملية التسيير ، وفى القيم المرتبطة بالعملية الإدارية.مثل قيمة المصارحة ، التى نجد ميكانيزمات الإدارة مضادة لها ، إذ تقوم

على التخفية والتدليس والنفاق و .. إلخ ، وكل هذه القِيَم في حاجة إلى أن ندرسها ، لأننا حينَ نكشف هذه الصورة ، وهذه الخريطة في مجملها في واقعنا الاجتماعي . وفي إطارنا الاجتماعي العامّ ، وفي ضوء تصوّرنا للعالَم المتغيّر - يجد - الدكتور حامد - أنه لاينبغِي أن يخطُر على بالنا أنَّ مجرد الآلات والأدوات والكمبيوتر وما إلى ذلك، سوف تحلّ المشكلة ، لأن المشكلة فينا نحن الذين نشغلها ، فنحن الذين نشغّل الآلات ، وليست هي التي تشغّلنا .

٢-٣-١٣- قضية المركَزِية المصرية وغيرها مِن القضايا (*) :

وختم الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حَطَب الجلسة بتعقيبه على تعقيبات الحضور ، فبدأ باعتبار ماقالوه إضافة إلى ماقاله هو ، وردّ على بعض هذه التعقيبات ، وبدأ بمسألة التزاوُج بينَ عِلم النفس والإدارة ، فقال إنه ممن يشجّعون أن تنشأ رابطة وثيقة بيَن تخصّص الإدارة التعليمية وتخصّص علم النفس في هذه الكلية وغيرها من الكليات ، فكلّنا يعلَم أنَّ عِلم الإدارة في تطوّره خارج التربية ، في المؤسّسات والمعاهد المتخصّصة في الإدارة ، قد نشأ هذا الربطُ الحميمُ بيَنه وبين عِلم النفس ، ونرجو - يتمّم الدكتور فؤاد - مِن خلال البحث العِلمى المنظّم المشترك - أن نجيب على كثيرٍ من التساؤلات .

وقال الدكتور فؤاد إنَّ قضية المركَزِية واللامركَزِية على سبيل المثال ، لن يحلّها حِوار على النحو الذى دار ، والذى يقول إننى مع المرْكَزِية أو ضدّها ، وإنما يحلّها بحث عِلمى منظّم ، يُجيب على هذا السؤال ، في سياقه الثقافي والحضارى والتاريخي الذى نعلَمه جميعا .

ولذلك فإن مسألة الإدارة - عندَه - كما بحثها عُلَماء النفس مِن الناحية السيكولوجِيّة وفي إطار ثقافيّ مقارَن - تؤكّد لنا أن هناك بصمة ثقافية وحضارية للإدارة ، شأنها شأن

(*) تعقيب الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حَطَب ، على تعقيبات الحُضُور .

البصمة التى تميز السلوك الإنسانى عموما ، ولنضرب مثلا باليابان ، حيثُ نجد أنّ نسَق الإدارة بها - رغَم أنها دولة رأسمالية ، يحكُمها نمَط الـ mass production (الإنتاج بالجُملة) - يحكُمها نظام صارم من الإنتاجية ، ومِن ثم فإنّ نسَق الإدارة بها نسَق مختلف عن النسَق الذى نجده فى الغرب الأوربى، أو فى الولايات المتحدة الأمريكية .

أما الموضوع الثانى فى تعقيب الدكتور فؤاد ، فهو موضوع إسهام عِلم النفس فى مجال الإدارة ، وقال إنه لايدرِى أنّ لِعلم النفس إسهاما فى هذا المجال ، وإن كان له إسهام فيه ، فقد يُوجَد هذا الإسهام فى بعض المؤسّسات المتخصّصة فى الإدارة ، وإنه يعلَم - على سبيل المثال - أن أستاذين له على الأقلّ يعرِفُهما جيّدا ، أسهَما فى عِلم الإدارة فى مصر ، مِن خلال المنظور السيكُولُوجىّ - هما الأستاذ الدكتور نجيب إسكندر إبراهيم ، والأستاذ الدكتور لويس كامل مليكَة ، بحُكم عَمَلِهما فى مؤسّسات تخصّ الإدارة ، بينما إذا نشأت هذه الصلة بين عِلم النفس والإدارة فى كليات التربية ، فإنه يتوقّع خيرا كثيرا .

ثم انتقل إلى ماذكَره الأستاذ الدكتور عَلِى خليل ، بشأن نشأة مدرَسة عربية مصرية - مدرسة ذات طابع حَضارى فى الإدارة - فقال إن السؤال سؤال هامّ بالنسبة لأىّ عِلم مِن العلوم الإنسانية ، وقال إن ذلك لأيتأتّى ولايأتِى بمجرّد التمنّى ، ولكنه يأتِى بالجُهد المنظّم والعَمَل الشاقّ ، وبأن يتوافَد عليه مَن يهتمّون به ، مِن خِلال ما أشار إليه ، ومسألة الأبحاث البينية طبعا مسألة مهمّة جدا فى هذا المجال ، حيثُ تبدأ بينية بينَ عِلم النفس والإدارة .

وأما مسألة (هل الإدارة ستظلّ على ما هى عليه أم ستتغيّر ؟) ، فإننا نعلَم جميعا - قال الدكتور فؤاد - أننا فى عالم متغيّر ، وإذا كان العرض التاريخى السريع الذى عرضه ، قد أكّد لنا أن أنساق الإدارة ونُظُمها تتغيَّر مع تغيُّر الظروف ، وتغيُّر الجوّ العامّ ، والشكّ فى النواتِج ، فليست المسألة أن ننتظر تغيُّرا فى الجوّ العام ، لكى نغيّر الإدارة ، أو نغيّر نظرة اجتماعية ، أو نغيّر فلسفة تربوية ، أو نغيّر نظاما تعليميا ، وإنما قد نكتشف أحيانا أن ما كنا نسير عليه ، ليس هو الصواب عينه ، فنعيد النظَر فى أشياء كثيرة ، ومنها الإدارة .

ثم انتقل الدكتور فؤاد إلى سؤال الدكتور إميل فهمي عن موقِف عِلم النفس من بحوث العمَليات ، وقال إنّ موقِف علم النفس من جميع جَوانِب الإدارة هو موقِف إيجابي ، وبحوث العمَليات لها نظَائِرُها في عِلم النفس ، وكلّ ما تكرّم به - الدكتور إميل - هو أيضا موضوع للتعلُّم ، وموضوع للإدراك ، وهما مِن موضوعات عِلم النفس ، ومِن شأن التزاوُج الذي ينشُده ، والدعوة التي يدعو إليها ، كما دعا الحضور أنفسهم ، أن تحدث هذا اللون مِن البحوث المتجدّدة والجديدة في الميدان .

ثم انتقل الدكتور فؤاد إلى سؤال الدكتور إبراهيم عِصمَت مطاوِع ، عن أسباب المركَزية المصرية على مدَى التاريخ ، وهو سؤال حَضارِيّ ثقافِيّ ، وفي رأيه - في هذا الشأن - أن المسألة ليست مركَزية ولا مركَزية ، بقدر ما هي بناء نظام تواصُل منظّم وجادّ - عمَل نظام communication أو (اتصال) جَيّد - عمل نظام فعّال للاتصال ، لا نظـــام ردِيء أو عقيم - إحداث كَفاءة - وفي ظلّ أيّ سِياق يتّفق مع الثقافة ، اصنعْ هذا النسَق المتّصف بالاتصال أو التواصُل (وهو يفضّل استخدام كلمة التواصُل على كلمة الاتّصال) ، يحدُث هذا اللون مِن التفاعُل بين مُرسِل ومُستَقبِل ، وهذه أيضا قضية من القضايا التي تستحقّ البحث ، حينما يشير إلى موضوع التكنولوجيا ودورها في الإدارة ، أو التعاوُن بينَ الإدارة والتكنولوچيا ، يتفق في هذا تماما - يقول الدكتور فؤاد - مع أستاذنا الجليل ، الأستاذ الدكتور حامد عَمّار ، في أن التكنولوجيا ليست قضية في ذاتها ، وإنما القضية هي أنها لابدّ أن تُوضَع في سياقها ، مِن حيثُ عَمَل تصميم للعمَل - job design ، لنرَى وَضْعَ التكنُولُوچْيَا فيه بالضبط ، وما إذا كان لها معنَى وَسطَ الإطار الثقافِيّ، حتى نستطيع الاستفادة بها ، ولايتعدَّى الأمرُ مجرَّد تكديس التكنُولُوچْيَا ، ومِلْء الفرَاغات بأجهِزة وأدَوات ، فهذا هو العبَثُ عَيْنُه .

وختَم الدكتور فؤاد أبو حطَب تعقيبَه على التعقيبات ، بتعقيبه على إشارة الدكتور أنمار الكِيلانِي ، إلى مفهوم الصحّة النفسية للإدارة ، فقال إن الصحّة النفسية يمكن أن تكونَ أيضا صحّة اجتماعية ، وصحّة ثقافية ، وصحّة حَضارية ، وإذا شئتَ فنحن جميعا نتّفق على أننا يجب أن نسعَى إلى صِحّة مِن أيّ نوع للإدارة ، على جميع مستوَياتها .

الفصل الثالث

ديناميكية الإدارة التعليمية (*)

٣-١- د . أمينة سيّد عُثمان (**) : دراسة ميدانية للتعرُّف على فعاليات إدارة الفصل بالأَساليب الحديثة ، فى زيادة الإنتاجية الداخلية .

ملخّص الدراسة

٣-١-١- أسهَمَ أفراد الجنس البشَرى على مدَى العصور فى تقدُّم الإنسان ورُقيّه ، لأنهم كانوا أحرارا فى التفكير والعَمَل ، وذوِى شخصيات مستقلة خَلّاقة ، ومِن بينِ هؤلاء مَن سجّلوا اعتقادَهم بأن الديمقراطية لاتنمُو وتتأصّل إلا إذا كان الأفراد فى الوقت الحالِىّ يشعُرون بغياب هذه الأجواء .

٣-١-٢- وقد أدّى الإحساس بالحاجة إلى تحقيق ذلك إلى البحث عن المصدَر الأساسِىّ الذى تتّجه إليه الأنظار دائما ، كملجَأ دائم لما يعِنّ للمجتمع مِن مُشكلات ، خاصة وأن رياح التغيير تطيح بالأجزاء الهَشّة مِن الظاهرات ، فى الوقت الذى تعجَز فيه عن اقتلاع الجذور .

٣-١-٣- ومِن هنا أصبح الاتّجاهُ الحديث يُولِى المدارس مسئولية مساعَدَة الأطفال

(*) موضوع الجلسة الثالثة من جلسات المؤتمر ، التى عقدت مساء اليوم الأول من أيامه – مساء السبت ٢٢ يناير ١٩٩٤ .

(**) الدكتورة أمينة سيد عثمان ، هى أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد بكلية التربية ببنها – جامعة الزقازيق بمصر

على متابعة التعليم ، فى عالَم لايُمكِن أن يقف ساكنا ، وأصبح مِن الأمور الهامّة ، والتى تتزايَد أهميتها ، أن يشجّع الأطفالَ على الإقبال على عمَلهم المدرسىّ ، وعلى أمورحياتهم ، بأسالِيب أكثَر إبداعا وتحرُّرا ، بمعنَى أنّ على التلاميذ فى الفصل أن يعْنوا بشئونهم ، عندما يكون المدّرس مشغولا مع بعض زُمَلائهم ، حتى يدرَّبوا على تنمية قُدرتهم على تدبير أمور حياتهم .

٣-١-٤- ومِن هنا جاءت مُشكِلة الدراسة الحاليّة ، حيثُ توجّه الأنظارَ الى أهمية بيئة الفصل فى إذكاء روح الابتكار والديمقراطية فى التلاميذ ، واستنباط إجراءات وأفكار ذاتية فردية وجَماعية ، ذاتِ أثَر بعيد فى حياة التلميذ ، ويُطلَق على هذا الاتّجاه (أعمال على المقعَد) ، حيثُ لم تعد مُشكِلة المدّرس الأساسية فى الفصل هى إظهار الصرامة ليظلّ التلاميذ صامتين ، محافِظين على النظام ، إذ لايُوجَد مَن يرغب حقيقة فى أنْ يشغل وقت التلاميذ فى الصمت أو كظم الخوف ، وإشاعة النظام داخلَ حُجرة الدراسة .

٣-١-٥- ومن هذا المنطلَق ، فإن مُشكِلة الدراسة الحالية تتناول مَسارات كل مِن تلميذ المرحَلة الابتدائية ومعلّمها داخلَ الفصل ، وتَتبُّع الممارَسات الجادّة الخلاقة ، لتطوير الأجواء التقليدية فى الفصل ، بهدَف غرس الإنسان وتعهُّده ، وفقَ المعايير التربوية السليمة .

٣-١-٦- وعلى هذا يُمكِن تحديد مُشكِلة البحث فى الإجابة على السؤال التالى :

- ما مدَى فَعالية تطوير الأسالِيب التقليدية فى إدارة الفصل فى زيادة الإنتاجية الداخلية ؟

ويتفرّع عن هذا السؤال عِدّة أسئلة تفصيلية ، تُجيب عليها خُطوات الدراسة على النحو التالى :

١- ما أهَمّ المفاهيم الحديثة لإدارة الفصل ؟

٢- ما مَعايير الإدارة الحديثة للفصل ؟

٣- ما أهَمّ التجارب والأشكال النموذجية لإدارة الفصل ؟

٤- كيف تساهم إدارة الفصل - تبعا للأساليب الحديثة - فى زيادة الإنتاجية الداخلية ؟

٣-١-٧- وتسير خُطوات الدراسة على النحو التالى :

تحديد مفهوم إدارة الفصل - تحديد مَعايير ومقوّمات إدارة الفصل كعمَل ميدانى - تحديد استراتيجيّات وأساليب إدارة الفصل - توضيح الخَصائص العامة لإعداد بيئة فصل نموذجية - تحديد معنَى النظام والضبط - توضيح كيفية ترشيد إدارة الفصل بخَرائط أساليب التعلم - تحديد أدوات إدارة الفصل - توضيح أدوار المعلم غير التقليدية فى إدارة الفصل - تحديد المؤثِّرات فى بيئة الفصل - توضيح النماذج التنظيمية لإدارة الفصل .

٣-١-٨- وأخيرا تأتِى الدراسة الميدانية ، ولها أداتان ، أُولاهما هى الاستبيان ، للتعَرُّف على الخَصائص والسمات الحديثة المميِّزة للمعلم ، والثانية هى بطاقة ملاحَظَة ، تَمَّ إعدادُها وتطبيقُها للتعَرُّف على أنماط الإدارة المختلفة داخلَ الفصل ، فى عَدَدٍ من المدارس المصرية ، وعَدَد مِن المدارس الأجنبية (الألمانية والفرنسية والأمريكية) فى مصر .

وتنتهِى الدراسة - والدراسة الميدانية - بنَتائج الدراسة وتفسيرها ، ثم بالتوصيات والمقترَحات .

٣-١-٩- وقد انطلقت الدراسة مِن ثلاثة فُروض ، سعت للتأَكُّد منها ، هى :

١- لاتُوجَد علاقة بينَ تدَنِّى مستوَى الإدارة الحديثة للفصل ، وإقبال التلاميذ على الدرس ، لعدَم إدراكهم ذلك .
٢- لاتُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بينَ مستوَى إدارة الفصل فى المدارس العرَبية ، وعيِّنة مِن المدارس الأجنبية فى مصر .
٣- لاتُوجد فروق بينَ نِسَب النجاح فى التحصيل، بين عيِّنَة مِن مَدارس مصرية ، وعَيِّنة من مدارس أجنبية بمصر ، كنتيجة لتقدُّم الإدارة الحديثة للفصل فى أىّ منهما .

٣-٢- د . هِنـداوِى محمـد حـافـظ (*) : إدارة الأزمـة التعليمية : المفهوم والنظرية .

ملخَّص الدراسة

٣-٢-١- نشأ مصطلح (إدارة الأزمات) فى مَجال الإدارة العامة أساسا ، للإشارة إلى دور الدولة فى مواجهة الكَوارِث العامة المفاجئة وظروف الطوارِئ ، ولكنه سرعان ما نما فى مجال العلاقات الدولية والسياسة الخارجية ، ثم عاد ليزدهر بشكل أوضح فى مَجال الإدارة ، ومِن ثَمَّ فى مجال الإدارة التعليمية .

٣-٢-٢- وقد واجه التعليم فى مصر عِدَّة أزمات على فترات زمَنية متلاحِقة ، كأزمة إلغاء الصف السادس الابتدائى ، وأزمة انفصال صُنع القَرار التربوى عن مَراكِز البحث العلمي التربوى ، وغيرهما ، مما يدفَعُنا إلى البحث عن طُرُق لمعالجَتها .

٣-٢-٣- والأزمة التعليمية مُشكِلة أو حالة عاجلة ، تستدعِى اتّخاذ قَرار سريع لمواجهة التحدِّى الذى تُمَثِّله تلك المُشكِلة ، وهى تتحدَّد مِن خلال خمس سمات ، هى أصولها الإدارية ، ومحوَرها التخبوِىّ ، والإطار المؤسَّسِىّ لها ، وكذا الوضع الحدّىّ لها ، والآلِيّة المتجدِّدة مِن حولها .

٣-٢-٤- ويدلّ مصطلح (إدارة الأزمة) على إمكانية وضع حلّ لها ، وهو حلّ إدارى بالدجة الأُولَى ، ولذلك فإن نظرية إدارة الأزمات التعليمية تعتمد على فلسفة التنظيم الإدارى للتعليم ، وعلى الثورة الادارية فى مَجاله ، وعلى التنمية الإدارية ، وعلى التطوير التنظيمى للتعليم وإدارته .

(*) الدكتور هِنداوِى محمد حافظ ، هو مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة حُلوان بالقاهرة .

٣-٢-٥- أما استراتيجية إدارة الأزمات التعليمية ، فإنها تقوم على إنشاء آليَّة جديدة لمواجهة الأزمات ، والتنظيم الديمقراطي للمنظَّمة ، وعلى تكنيك لتنمية القُدرات الذاتيَّة لإدارة التعليم ، وعلى الوَفاء بمهَامّ ومتطلَّبات إدارة الأزمات .

٣-٣- تعقيب المؤتمر (*) :

٣-٣-١- بدأ الأستاذ الدكتور على خليل تعقيبَه بسؤاله عن المحور الذى تنضَوى تحتَه دراستا الجلسة ، وهو (ديناميكية الإدارة التعليمية) : هل هى ديناميكية حَرَكية ، أم فعاليَّة ؟ وقال إنه يظنُّها فَعَالية مع الواقع ، أو تفاعُلا مع الواقع .

٣-٣-٢- وقال إنَّ عنوان البحث الأول هو (دراسة ميدانية للتعَرُّف على فَعاليات إدارة الفصل بالأَساليب الحديثة فى زيادة الإنتاجية الداخلية) ، للأخت الزميلة الدكتورة أمينة عُثمان ، وأن البحث بحث جَيِّد ، فيه فِكرة جيدة ، هى فكرة الدمج بينَ أمرين ، أَوَّلُهما هو مَبادِئ الإدارة التعليمية ، وإدارة الصفّ الدراسى ، والثانى هو تخَصُّص المناهج وطُرُق التدريس ، ولعل فى ذلك شيئا من الجِدَّة والابتكار ، بالنسبة لبحوث الإدارة التعليمية ، خاصَّة وأننا كنا فى الجلسة السابقة نتحدَّث عن الدراسات البينية فى الإدارة التعليمية – فالبحث دراسة بينية بينَ تخصُّصى الإدارة التعليمية والمناهج ، حيثُ عَرَضت الباحثةُ إطارا نظريا جيدا عن الصفّ الدراسى ومواصَفاته ، وعرضت أيضا لكيفية إدارة الفصل ، وكيفَ أن المعلم لابد أن يكون مُديرا ناجحا لفصله ، وكيف يوفِّر البيئة المناسبة لاستخدام الأَساليب الحديثة لزيادة الإنتاجية الداخلية داخلَ الفصل الدراسى ، أو فى الصف الدراسى، ثم طبَّقت بعدَ ذلك ببطاقة ملاحَظة واستبيان ، وكان أَنْ خرجت بنَتائج ، عرضتها علينا .

(*) تولَّى التعقيبَ – عن المؤتمر – على دراسات الجلسة ، الأستاذُ الدكتور عَلِي خليل ، رئيسُ قِسم أصول التربية بكلية التربية ببنها جامعة الزقازيق (مصر) .

٣-٣-٣- وهكذا يقوم البحث بنقلنا مِن مجرّد التنظير أو الكلام النظرى ، عن الأُسُس العامة لإدارة الفصل الدراسى،أو إدارة عمَلية التعليم ، إلى معايشة الواقع ، للخروج مِن هذا الواقع بنتائج محدّدة ، ومن هنا يرى الدكتور عَلِى أنه يختلف مع الأخت الدكتورة أمينة فى وجهة نظرها ، اختلافا يتعلّق بلُغة البحث ، وهى مسألة خطيرة جدا ، حيثُ وَجَدَ - عندَ قراءة البحث - كثيرا مِن الأخطاء اللغوية ، واللغة مهمّة جِدا فى البحث العلمى كما نعرِف ، لأنها الوعاء الأساسِىّ للتواصُل . إنّ الأخطاء فى اللغة كثيرة جدا ، وأنا لاأريد أن أقول - يواصل الدكتور عَلِى - أنّ الدراسات يجب أنْ تُعرَض على متخصّص فى اللغة ، لأن مَن يكتُب دراسة هو الذى لابدّ أنْ يعرِف اللغة ، وكيف يستخدمها فى كتابته العِلمية ، ولأن التمَكُّن مِن اللغة لايقلّ أهمية عن التمَكّن مِن البحث العِلمى ومنهَجه .

هذا أمر ، أما الأمر الثانى - فى نظَر الدكتور عَلِى - فهو كِتابة المراجع ، حيثُ كُتِبت الهوامش الثلاثة الأُولَى مثَلا بدون الصفحة التى تمّ الاقتباسُ منها ، مما يستدعِى لفتَ النظَر إليه لأهميته ، فنحن نعرِف أنّ مِن طُرُق التوثيق إمّا ذِكر المرجِع كاملا مع رقم الصفحة المقتبس منها ، وإما ذِكر رقَم المرجع فى المتن ، وأمامه رقَم الصفحة ، وإما ... فالمهمّ الاستدلال على رقَم المرجِع فى متن البحث ، وهو نفس رقَمه فى نهاية البحث .

٣-٣-٤- وثمة قضية أُخرَى تحتاج إلى أنْ نراجعَ أنفسَنا بشأنها - فى نظَر الدكتور عَلِى - وذلك لأن هذا الكلام سيُوضَع كوثيقة فى كتاب المؤتمر ، وهى ضرورة أنْ تكون عباراتُنا واضحة فى التعبير عَمّا نُريد ، ويتّصل بذلك قضيةُ المصطَلَحات ، حيثُ نجد أن مصطَلَحات كثيرة لم يتمّ تحديدُها ، وقد كانت فى حاجة إلى تحديد ، ومنها مثلا الأبنيَة التركيبية ، فأنا لاأعرِف ما هى الأبنِية التركيبية ، وكذلك الأبنية الإدراكية ، والتركيب الإدراكى .

إنّ تحديد المصطلحات أمر مهمّ ، خاصّة وأنّ المصطلح الذى نستخدمه ، إنما نبنِى عليه أفكارا فى الدراسة ، مما أدّى إلى حدوث تعتيم - أو تعميض - فِكرى على قضية الدراسة، كما حدث فى إحدَى الصفحات خلطٌ فى المصطلَحات الأجنبية .

٣-٣-٥- ومن الاختلاف ، ينتقل الدكتور عَلِي إلى الاتفاق ، فيرَى أنَّ البحث بحث جيّد يلفت النظَر إلى أمور هامّة نحتاجها فِعلا ، بدَلا مِن أن نظلّ نتكلَّم فى المجـرّدات الفِكرية ، التى تفيض بها الكُتُب ، وإن كانت قضية تنظيم الفصل الدراسى ، وأنْ يكون هذا الفصل مفتوحا - قضية تحتاج إلى وقفة ، وإلى كلام ، فإن الإنجليز - بعد الإصلاح الأخير فى التعليم - قد أعادوا الفصلَ التقليدِىّ القديم إلى الحياة ، كما أنَّ الأمريكيين يُعيدُون النظر فى نظامهم التعليمى أيضا .

ولذلك فإن البُعد التنظيرى فى البحوث ، أو البُعد الفلسَفِىّ فيها ، يجب أنْ يُعَاد النظَر فيه، بحيث لا نأخُذ بنظام معين على عِلَّاته ، دونَ الإحاطة بسائر جَوانبه ، أو دون دراسة ما إذا كان يصلُح لبيئتنا التربوية أو التعليمية ، فإن النظام قد يصلُح لبيئة معَيَّنة ، ولكنه لايصلُح لبيئة أُخرَى بالضرورة .

إنَّ اقتباسَنا لـمجَرَّد الاقتباس جعَلَنا - يقول الدكتور عَلِي - لانحن نسير على قدَمين كغيرنا ، ولانسير حتى على قدَم واحد ، بل أصبحنا نقفِزُ كالغُراب .

إن الإدارة كما يقولون - يقول الدكتور عَلِي - فَنّ تطبيقى ، ومِن ثَمَّ فهى تعتمد بالدرجَة الأُولَى على فلسَفة المجتمع ، التى كان يجب أن تتَّضح فى الدراسة ، بدَلا من الاعتماد على فُتَات تَجارِب الآخَرين ، دونَ أن نعيش تجرِبة حقيقية نابعة منا نحن ، تكون ظهيرة - كما قِيلَ فى الجلسة السابقة - لسياقنا الاجتماعى والثقافى والاقتصادى ، فما معنَى أن يكون الفصل مفتوحا أو غير مفتوح ؟ وهل أستطيع أن أنفِّذَ ذلك فى بيئتنا ؟ وهل نحن فى حاجة إلى مثل هذا الفصل المفتوح ؟ أم أننا فى حاجة إلى الفصل المنضَبِط ؟

٣-٣-٦- إننا يجب أن نبدَأ مِن الواقع المعاش - يقول الدكتور عَلِي - وإذا كانت به أخطاء ، فعلينا أن نعالجها ، والنظَر إليها نظرة جيدة ، تجعل بحثنا - بحَقّ - بحثا عِلميا .

وقد نستفيد مِن تَجارِب الآخَرين ، ولكننا قد لانستفيد منها أيضا ، فهى ليست مُلزِمة لنا .

والقول بأن الفلسفة أو وجهة النظر التى تُقال فى الغرب ، حينَ تنتقل إلينا ، تُصبح دِينا ، والدين حينَ يُنقل إلى الغرب يصبح فلسفة ، كلام خطير ، لأننا نجيءُ بالأفكار أو التجارب مِن الغرب ، فنقدسها ، ولامجال للتقديس ، لأن العِلم مجرَّد وِجهات نظر ، ولأنه نِسبىّ ، ومن ثَمّ فإننا يجب أن ننظُر إلى تجارب الآخرين فى ضوء واقعنا الذى نعيشه .

٣-٣-٧- وينتقل الدكتور عَلِى مِن البحث الأول إلى البحث الثانى - بحث الدكتور هِندَاوِى (إدارة الأزمة التعليمية : المفهوم والنظرية) ، الذى يراه يمثّل خُطوة ثانية مِن المحور- محور ديناميكية الإدارة التعليمية ، ومن ثم فهو يُعتبر مكمّلا له ، فإذا كان البحث الأول قد أخذ أزمة مِن الأزمات الخصوصية جدّا ، فإنَّ هذا البحث الثانى يحاول أن يأخذ الأزمات التربوية على وجه العموم ، وهى نغمة جديدة ، وعنوان جديد ، وتناوُل جديد أيضا ، يذكّرنا بإدارة الأزمات السياسية - إلا أنَّ هناك مجموعة مِن الأسئلة يراها مُهِمّة ، أوّلُها :

- هل الأزمة قائمة ؟

٣-٣-٨- إن البحث عَرّفَ إدارة الأزمة - يقول الدكتور عَلِى - تعريفا معيّنا ، فقال إنها تعنِى إدارة موقِف معيَّن ، أو مُشكِلة ، أو حالة تواجه النظام التعليمِىّ ، تستدعِى اتّخاذ قَرار سريع لمواجهتها ، فهل ما نعيشه فى المجتمع المصرى يحتاج إلى قَرار سريع ؟

ويَرى الدكتور عَلِى أنَّ الإجابة بالنفى ، لأنَّ ما نعيشه يحتاج إلى مواجَهة شاملة لكل ما هو موجود ، وبالتالِى فإنَّ إدارة الأزمة التى نتحدَّث عنها ليست إدارة أزمة موقوته أو وقتية ، وإنما إدارة أزمة مُزمِنَة ومتكاملة أو شاملة ، فالأزمة التعليمية الموجودة فى مصر ليست أزمة منفصلة عن بقية السياق الاجتماعى والاقتصادى ، ومِن ثم فهى تحتاج إلى مواجهة شاملة .

٣-٣-٩- وثمة سؤال آخَر يُثيره الدكتور عَلِى ، هو : هل أنا أُدِير أزمة ، أم أدير حَلّ أزمة ؟

إنّي إذا أدرتُ أزمة ، فإنّ معنى ذلك أنّى أزيدُها ولا أحلّها ، ومِن ثَمّ فإننى أرى أنّ موضوعَنا هو إدارة حَلّ أزمة ، لا إدارة أزمة .

وهكذا تكون القضية هى هى - قضية نقل المصطلح ، كما سمعنا عن إدارة أزمة الخليج وغيرها من الأزمات .

٣-٣-١٠ - كذلك فإنّ قضية المجاز واردة فى البحث ، فإن عنوان الدراسة يجب أن يكون واضحا ومحدّدا وصريحا ودالا على مايُراد . إنّنا الآن - والعالَم كلّه - على أبواب تغيّر حَضارى - وعلى أبواب موجة حَضارية جديدة ، لها شكلُها ، ولها آليّاتها ، ولها قَوانينها ، المغايرة للمَوجة السابقة - ومع ذلك فنحن مازلنا نجرُّ الأزمات الناتجة عن المجتمع الصناعى .

لقد بدأت تَباشِير الموجة الجديدة فعلا ، ونحن مازلنا فى قاع الدورة ، فهل نعالج أزمة فى قاع الدورة ؟ أم نعالج أزمة الانتقال إلى مَرحَلة جديدة ؟

٣-٣-١١ - ويواصل الدكتور عَلى خليل : إنّ ما أراه الآن مِن أزمة فى التربية ، قد يكون إيذانا بميلاد شىء جديد ، ومن ثم نكون فى حاجة إلى معالجة ما سوف يترتّب على الاتجاهات الحديثة والحَضارة الجديدة ، التى سوف ينتقل إليها العالَم ، ونحن فى الطريق إليها ، ننجرُّ مع العالَم ، رضِينَا أم أبينا .

وإذا أردنا أن نقفِز القفزة الحَضارية المطلوبة ، فعلينا أن نقفِز الآن هذه القفزة ، وأن نعايشها الآن ، لأنها أسهَل مما نتخيّل ، ولن تكلّفنا الكثير كما كانت تكلّفنا مِن قبل ، ومن ثم فهل أنا محتاج - بالفِعل - إلى إدارة تعليم ، لمجرّد حَلّ الأزمات القائمة ، أم للانطلاق إلى روح حَضارية جديدة ؟

إننا فى حاجة إلى أن نقفِز فوقَ الأزمة القائمة ، لكى ننطلق إلى عالَم الغد الجديد الذى

ينتظره العالَم كله ، والذى يشدّ الرحالَ إليه من الآن ، فما موقعُنا نحن منه ؟ وما مَوقِفُنا ؟

والأغرب مِن ذلك أننا إذا تمسَّكنا بالأزمات الحالية ، فإنها قد تجرّنا إلى القاع ، فهل انطلق إلى المستقبل الذى يسير إليه العالَم مِن هذا القاع ، ومِن جاذبيته ، ليظلّ الطينُ يشدّني إلى أسفَل ، فلا أستطيع أن أسبَح فى المياه ؟

٣-٣-١٢ - وإذا أردنا مثالا على ذلك - يواصل الدكتور عَلى - فهو مجموعة أطلَس الأزمات الذى أورده الباحث ، مثل أزمة تمويل التعليم المصرى ، وأزمة الصفّ السادس الابتدائى ، وأزمة سيطَرة المختصّين فى التعليم على صُنع قَرارات الإدارة العُليا بوزارة التعليم وأزمة الفَساد الإدارى ، وأزمة تكَدُّس الموظّفين ، وأزمة انفصال القَرار الخاصّ بالتعليم ، وأزمة المبَانِى المدَرسية ، وأزمة عدَم ملاءمة مُخرَجات التعليم لسوق العَمَل - هذه كلّها أزمات ، ولكن أينَ فلسفة التعليم ؟ وأين فلسَفة الإدارة ؟

إن هذه هى الأزمة الحقيقية ، بل هى أزمة الأزمات ، اذا كنا نقول إن هناك غايات كلية - غايات عُليا - يأتى بعدَها تخطيط المنهَج .....الخ ، فأينَ نحن مِن هذا ؟ إننا نعالِج مُشكِلات وقتية أو آنِيَّة محدودة ، دونَ أن نحاول أنْ نُسهم فى إخراج التعليم مِن أزمته الكلية ، فالتعليم عندَنا فى أزمة حقيقية ، فيجب ألا ننخَدِع بالظوَاهر ، ونترُك موطِن الداء .

إن هناك تصورا لأزمات يمكن أن تواجه النظام التعليمى ، مثل أزمة إضافة الحضانة إلى السلم التعليمى ، وأزمة إضراب المعلمين أثناء امتحان الثانوية العامة ، وغيرهما ، فهل نبحَث فى مِثل هذه الأزمات ، أم نبحَث فى الجِسم كله .

٣-٣-١٣ - ومِن أهَمّ الأزمات الموجودة فى الواقع التعليميّ ، التى تضمَّنتها استراتيجية التعليم : وضعية المعلّم المِهنية ، ووضعيته الاجتماعية ، وكذا وضعيته الاقتصادية ، وهذه هى أزمة الأزمات - ومِن ثَمّ فالقضية هى أن نصل إلى الفلسَفة التربوية

المتكاملة ، التى تنبثق عنها منظومة التعليم كُلّها ، وإذا حدث ذلك ، يكون مِن السهل إيجاد حلول للأزمات الأخرى المنبثِقة عنها .

وعندما نتحدَّث بصراحة عن أوضاع المعلمين مثلا ، نجد التردِّى فى هذه الأوضاع نتيجة لنقص الأموال ، فبسبَب نقصها كانت مُشكِلة الدروس الخصوصية ، وإن غُولِيَ فيهـا فيما بعد ، ومِن ثم لايمكن فصل مُشكلة المعلّم عن منظومة المجتمع القائمة ، وما تفعلــه الأزمة الاقتصادية التى نعيشها فى هذه المنظومة .

فعلَيَّ - إذَن - قبلَ إدارة أزمة التعليم - يرَى الدكتور عَلِى - أنْ أُدِيرَ الأزمة الكليــة الموجودة فى المجتمع .

٣-٣-١٤ - الأمر الثالث - عندَ الدكتور عَلِى - هو أنَّ المنهَج لايمكـن أنْ يتحقَّـق إلا مِن خلال المعلّم ، ولذلك فإنه لا يُمكِن أن نقول إن المنهَج فاشل ، لأن الفَشَل لا يأتِـى مــن المنهَـج نفسه ، وإنما مِن ترجَمَة المعلّم له ، لأنَّ الله لايغيّر مابِقَوم حتى يغيّروا ما بأنفسِهـــم ، فمِـن المُمْكِن أن يجعَل المدَرِّسُ المنهجَ ناجحا ، وبمقدوره أن يجعَله فاشلا مائة مرة ، بـل ومِــن الممكـن أن يجعله ناجحا مائة مرة بواسطة ابتكاريته .

فالقضية إذَن - عندَ الدكتور عَلِى - ليست قضية منهَج ، وإنما هى قَضِيّة واضع المنهَـج ومخطّطه ومُتَرجِمه معا ، والمثَل الأوضح على ذلك هو الإسلام والمنهَج الإسلامى ، حيثُ نجــد الإسلام ومنهَجه فى جانب ، والمُسلِمين فى جانب آخَر ، وذلك لسوء ترجَمتهم للمنهَج .

٣-٣-١٥ - ويختم الدكتور عَلِى خليل تعقيبه بأن الأزمات السياسية هى التى يجـب أن نضع أيدِيَنا عليها ، وهذا هو الفِقه التربوى ، إن صَحَّ التعبير ، لمعالجة الأزمات ، ولمعالجـــة الأمور التى تواجه المجتمعات .

إننا فى حالة تغيُّر حضارى ، والعالَم فى حالة تغيُّر حضارى ، وسوف ننتقل إلى هــــذه

المرحَلة حتما ، ونحن مازلنا نتحسّس ما تحتَ أقدامنا ، ويجب أنْ أنظر إلى ذاتِى أنا ، دون أن أنظُر إلى ذوات الآخَرين ، وقد كانت مِثل هذه القضية جديرة بأن تشغَل بالنا ، كمربّين ، وكمفكّرين فى أمور التربية ، لأنها هى حياتنا فى الصباح وفى المساء ، أو هكذا يجب أن تكون ، إذا أردنا أن ننتقل بهذا المجتمع مِن مَرْحَلته التى هو فيها ، إلى مَرْحَلة تالية .

لكن البحث - كما قُلتُ - يقول الدكتور عَلِى - يُعتَبر صيحة جديدة ، وعنوانا جديدا ، إلا أنه يحتاج إلى تحويرات مختلفة فى هذا المجال ، حتى يُمكِننا أن نتغلّب فِعلا على الأزمات الموجودة فى مَجال التعليم ، وفى مَجالات الحياة المختلفة .

٣-٤- وتعقيبات الحُضُور :

٣-٤-١- المؤتمر فُرصة للتحاوُر والتلاقُح الفِكرىّ (*) :

بدأ التعقيباتِ الدكتورُ محمد وجيه الصاوِى ، الذى رأى أنّ المشاركة فى مِثل هذا المؤتمر مع أساتذتنا الكبار تُتِيحُ لنا أنْ نتعلّم منهم ، والمؤتمر له أهداف كثيرة جدا غير موضوع الترقية والبحث والنماء العِلمى - إننا نجلِس سوِيّا ونتحاوَر ، وبذلك لاتكون فى كليات التربية جُزُر منعَزِلة ، كما أنّنا نلتِقى بأفكار جديدة ، ونحاول أن نطوّر أنفُسَنا ، ونحاول أن يكون لنا فِكر واضح على الخريطة التاريخية التربوية المستقبلية ، فسيذكُر التاريخ لمَسِيرَة التربية جُهود الجمعية المِصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ولغيرِها مِن الجمعيات التربوية ، أنها أسهمت إسهاما كبيرا فى النماء العِلمى وتطوير مَسِيرة التربية والتعليم إن شاء الله .

(*) مِن تعقيب الدكتور محمد وجيه الصاوِى ، أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية جامعة الأزهَر ، على دراستى الجلسة .

٣-٤-٢- الجمعِيَّات العِلمية الأهلية وصُنع القَرار التربوى (*) :

ثم عقَّب الأستاذ الدكتور إبراهيم عِصمَت مطاوِع ، بأنَّ هناك حَرَكة فى العالَم كله الآن تشجع الجمعيات الأهلية ، لدَرَجة أن لها اسما عالَميا الآن هو Non - governmental Organizations ، وحَبَّذا لو كان لنا - ودَعَونا نحلَم - جمعيات قومية تربوية National Education Associations كتلك الموجودة فى الولايات المتحدة الأمريكية بتعدادها الذى يبلُغ ٣٠٠ مليون نسمة ، والتى إذا أخرَجَت كِتابا سنويا عن أمر مِن أمور التربية ، اهتَزَّ لها المجتمع الأمريكى كُلّه ، على مستوَى الـ ٣٠٠ مليون نسمة ، ولنتأمَّل هذه الجمعيات النشيطة المُخلِصة ، التى تضمّ أناسا مُخلِصين ، يعمَلون لوجه الله تعالى ، ولوجه وطَنهم ، ولوجه التربية .

كم أتمَنّى - يواصل الدكتور مطاوِع - أن تُوجَد هذه الجمعيات فى بلادنا ، وأن تصل فى ثقلها وانتشارها إلى أن تؤثّر فى يوم مِن الأيام فى صُنع القَرار التربوى .

٣-٤-٣- إدارة الفصل والمناخ التنظيمى وأزمة التغيير الوزارى (**):

ثم عَقَّب الأستاذ الدكتور إميل فهمِى شنُودة ، بقوله باختصار شديد- فيما يتعلَّق بالبحث الأول ، وهو إدارة الفصل - مِن المعروف أنَّ هناك إدارة تعليمية مركَزية ، وإدارة تعليمية لامركَزية ، وإدارة على المستوَى الإجرائى ، وهى المدرَسة ، فما يصدُر عن الإدارة التعليمية المركَزية مِن قرارات وإرشادات ، وما يصدُر عن المناطق التعليمية والإدارات المختلفة ووُكَلاء الوزارات مِن قَرارات ، يصبُّ فى المدرَسة ، وهو ما نسمِّيه إدارة مدرَسية ،

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور إبراهيم عِصمَتْ مطاوِع ، الأستاذ المتفرّغ بكلية التربية جامعة طنطا (مصر) ، وعميد الكلية الأسبق ، على دراستى الجلسة .

(**) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور إميل فهمِى شنُودة ، الأستاذ المتفرّغ بكلية التربية جامعة المنصورة ، وعميد الكلية الأسبق ، على دراستى الجلسة

والبحث الذى سمعناه – يرى الدكتور إميل فهمى – فصل فصلا بعيدا بينَ إدارة الفصل وبين الإدارة على المستوَى الإجرائى ، أىْ داخل المدرسة ، والإدارة على المستوى الإجرائى تبدأ مِن أسفل إلى أعلى ، بعكس الإدارة المركزية واللامركزية ، فى الوزارة والمناطق التعليمية – فهل فى مَدارِسنا على المستوَى الإجرائىّ إدارة للفصل ، تنبُع مِن الفصل أوّلا ، وتتدرّج حتى تصل إلى ناظر المدرسة ، أو مُدِير المدرَسة ؟ يسأل الدكتور إميل.

إنَّ البحث قد فصل بينَ إدارة الفصل وبينَ المناخ التنظيمى للمدرَسة الموجودِ فيها هذا الفصل – فى رأى الدكتور إميل – ولذلك فإن الدراسة الميدانية كان يجب أن تأخُذ فى حسبانها دراسة المناخ التنظيمى للمَدارس التى أخذت منها العَيّنَة ، وهل اللامركزيّة على المستوَى الإجرائى مطبَّقة فيها أم لا ، وبذلك يكون البحث بحثا عِلميا سليما ، عندما يدمِجُ إدارةَ الفصل فى رَحِمِه الذى يُولَد فيه ، وهو المدرَسةُ ذاتُها ، ومن ثم فإنَّ مِن رأيه أنَّ البحث بمعزِل تامّ عن المناخ التنظيمى للمَدارس ، وبالتالى سنجد إدارة الفصل فى المدرَسة المصرية إدارة نمَطية ، قد تختلف بعضَ الشىء فى المدارس الأجنبية ، ولكن كان يجب دراسة المناخ التنظيمى فى المدارس التى أُخِذَت منها العَيِّنَة .

ثم نأتِى – مع الدكتور إميل – إلى البحث الثانِى ، وهو بحث الدكتور هِنداوِى ، الذى يتحدَّث فيه عن إدارة الأزمة ، والأزمةُ هى الأزمة التربوية ، التى تتلخَّص فى ثلاثة أشياء ، أولها هو مُتَّخِذ القَرار ، والثانِى هو القرار نفسه ، وما يحتاجه مِن معلومات ونُظُم معلومات ذكَرَها البحث ، والثالث كان يجب أن يكون الإدارة العُليَا ، المختَصّة بإصدار القَرار الخاصّ بالأزمات التعليمية ، كما ذُكِرَ فى البحث ، ومن ثم فإن كل الأزمات التربوية أو التعليمية إنما تُحَلُّ بقَرار مِن الإدارة العُليَا – مِن الوزير أو وكيل الوزارة ، وهناك دعوة إلى رجوع وكيل الوزارة الدائم ، لأن شخصية الوزير شخصية سياسية ، فلا تتغيَّر سياسة الوزارة بتغيُّره،ومن ثم لاتحدُث أزمات تربوية ، لأن الأزمات التربوية عندَنا سبَبُها هو الإدارة العُليَا ، وذلك لأننا ليس لدينا سياسة تعليمية ثابتة ، ومن ثم يكون القَرار قَرار الوزير ، وهو رَجُل سياسى غير متخصّص ، كما رأينا فى قَرار تخفيض سنوات التعليم الابتدائى إلى خمس سنوات ، ولو كان هناك وكيل وزارة دائم ، وسياسة تعليمية واضحة ومحدَّدة ، لكانت

الأزمات التعليمية بسيطة ومحدودة .

٣-٤-٤- عَبقَرية إدارة الفصل (*) :

ثم يأتي التعقيب إلى الأستاذ الدكتور محمد عبدالسلام حامد ، الذى يقول إنّ البحث الذى يودّ الحديث عنه هو البحث الأول ، الخاصّ بإدارة الفصل ، وأعتقد - يقول الدكتور عبدالسلام حامد - أن البحث - كما قال الدكتور عَلِي خليل - مِن الدراسات البينية ، التى تجمَع بينَ أكثَر مِن تخصُّص ، وهذه ميزة يجب أنْ تُذكَر للبحث .

إلا أننى - بوصفِى قارئا للبحث - يكمل الدكتور عبدالسلام - أودّ أنْ أسأل الباحثة عن (العبقَرية) و (إدارة الفصل العبقَرِىّ) ، و (الخطوات العبقَرِية لإدارة الفصل) - ولست أدرِى ما إذا كانت هذه الألفاظ مقصودة ، أم أنها خطأ فى الطباعة ، إلا أننى وجدتُها فى الشرح تقول نفس الكلام ، مما يدلّ على أنها تقصِدُ إلى ما تقول .

والنقطة الثانية فى تعليقى - يواصل الدكتور عبدالسلام - تتّصل باختيار العَيِّنَة بالمدارس الأجنبية والمدارس العربية ، وأسأل : هل راعت الباحثة بالنسبة للناحية المنهَجية أن توفّر كافة العَناصِر ، بحيث تكون مشتركة ، وبحيث يكون المتغيّر الوحيد هو عامل إدارة الفصل ، أم أنها اختارته دون مراعاة هذه المتغيّرات جميعا ؟

٣-٤-٥- وعبقَرِية إدارة المؤتمَرات (*) :

ثم يتدَخّل الدكتور عبد الغَنِى عَبُّود قائلا : أودّ أنْ أُشيرَ إلى نقطة نظام ، قبل أن أقول

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور محمد عبد السلام حامد ، أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة بكلية التربية جامعة الأزهَر بمصر ، على دراستَى الجلسة .

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور عبدالغَنِى عَبُّود ، أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس ، ورئيس المؤتمر ، على بعض التعقيبات بالجلسة ، وعلى دراستيها .

ما أريد أن أقوله بالنسبة للدراستين اللتين تمَّ تقديمُهما فى الجلسة ، وهى أن كل الأبحاث المعروضة فى المؤتمر قد مَرّت بخُطوات معروفة ، كانت أُولاها الاتصال بنا للتفاهُم بشأن العنوان المقتَرح للدراسة ، حتى نضمَن أنَّ موضوع الدراسة ضمنَ موضوعات المؤتمر ويخدم أغراضَه ، والثانية تحكيم الدراسة بعدَ كتابتها ، فإذا رفضها التحكيم رُفِضَت ، وإنْ قَبِلَهـا قُبِلَت ، وإن طَلَب منا تعديلا فيها ، لم تدخُل ضِمنَ أعمال المؤتمر إلا بعدَ إجرائه .

وقد أختلف مع البحث أو مع صاحبه بعدَ ذلك ، فتلك قضية أُخرَى ، والخلافُ أمرٌ شائع تماما فى البحث العِلمى ، طالما كان يلتزم بأخلاقيات الخلاف - ولذلك أرجو مِن إخواننا الذين يعقّبون أو يعلّقون - يكمل الدكتور عبدالغَنِى - أنْ يُضِيفُوا إلى الدراسات ، لا أن ينقُدوا نقدا على النحو الذى جَرَى ، لأنَّ قيمة مؤتمر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية أنه يضيف إلى المشاركين فيه ، وأنا أوّلُ المُضَاف إليهم فيه ، بسبَب تلاقُح الأفكار والآراء والرؤَى ، البَنّاءة واللمّاحة والذكِيّة عادة - فالأبحاث الموجودة ليست أبحاث ماچستير أو دكتوراه ، كما أننا لسنا لجانَ مناقشة لها ، وإنما هى أبحاث لزُملاء مِن حَقِّنا أن نختلف معهم ، ومن حقهم أن يختلفوا معنا . إن مسألة النقاش أمر تجاوزناه بالتحكيم .

هذا بالنسبة لنُقطة النظام ، أما بالنسبة للنقطة الخاصّة بالموضوعين ، فإن للموضوعين - بالنسبة لنا فى الإدارة التعليمية - بريقا خاصّا ، والبريق فى الموضوع الأول هو بريق (إدارة الفصل) ، وهو موضوع جديد بالنسبة لنا فى أدَبنا التربوى على الأقلّ ، ومن ثم فإننا نريد طرحه وتعميقه ، فى القِسم وفى الجمعية على السواء ، بدَلا مِن التعامُل مع هذه المسائل مِن خلال ثقافة غريبة عنا ، هى الثقافة الأمريكية عادة ، حيثُ كُلّ شيء - مِن فصل ومِن مدرّس ومِن بيئة ومِن مَفَاهيم - أمريكى ، أقومُ بترديده وتطبيقه على بيئة لاتناسبه على الأقلّ ولايناسبها ، ومِن ثم كانت قيمة الموضوع لنا ، وكانت فرحتُنا بإجازته فى التحكيم .

أما الموضوعُ الثانى - عندَ الدكتور عبدالغَنِى - فبريقُه فى عنوانه (إدارة الأزمة) ،

وهو جديد على الإدارة التعليمية ، على الأقل فى أدّبنا التربوى ، وإن كـان مألوفا بالنسبة للأدّبيات الأمريكية ، وقد يكون للدكتور هِنداوِى فيه رأى أختلف معه فيه ، فهذا مِن حَقّى ومن حَقّه أيضا ، ولكنّ كلينا يجب أنْ يحترم رأى الآخَر ، ويلتزم بآداب الاختلاف .

وقد عقّب الدكتور عَلِى خليل – يواصل الدكتور عبدالغَنِى – على دراسة الدكتور هِنداوِى ، وله عُذره فيما قاله عن الدراسة ، لأنه لم يتسلّمها منا نحنُ إلا منذُ قليل فقط .

ويبدو أنّ كلمة (الأزمة) قد أدّت إلى أزمة فعلا ، حيث رأينا خلطا عندَ الدكتور عَلِى بينَ إدارة الأزمة وإدارة المُشكِلة ، والمشكلة غير الأزمة ، فعندما أقول إدارة مشكلة أىْ حَلّها ، وعندما أقول إن تخفيض سنوات التعليم الابتدائى مِن ستّ سنوات إلى خمس سنوات مُشكِلة ، ما الخطأ فى ذلك ، وحياتُنا كلها سِلسِلة مِن المشكلات ؟ وكذلك الوضع بالنسبة لجعل الثانوية العامّة سنتين .

إنّنى أتصوّر – يواصل الدكتور عبدالغَنِى – أنّ الفرق بينَ المُشكِلة والأزمة ، أنّ الأزمة شىء يأتِى فى مسار الحياة الطبيعى ، ويُمكِن أنْ يكون متوقّعا ، بينَما الأزمة شىء غير متوقّع وغير طبيعى ومُفاجِىء ، وإذا نظرنا إلى القضية مِن هذه الزاوية ، فإننا يمكن أن نرى إدارة الأزمة تعنِى التصرّف الذى يتصرّفه المدرس فى الفصل فى مِثل هذه الحالات المفاجئة وغير الطبيعية ، وهى كثيرة بالنسبة له .

مِثالٌ ذلك أن تلميذا معيّنا لم يؤدّ واجبَه ، هى مُشكِلة لو كان هذا التلميذ متعوّدا على ذلك ، أما إذا كان هذا التلميذ معروفا عنه الجِدّ والاجتهاد والمواظَبة ، وأنه يفعَل ذلك لأول مرة ، فإنّ الوضع يكون مختلفا ، وقد يقترب مِن درجة الأزمة إذا كـان السبَب يعود إلى أمور تتطلّب مِن المدرس – أو المدرَسة – قرارات مفاجئة وغير طبيعية وغير تقليدية .

هذا هو تصوّرى – والكلام للدكتور عبدالغَنِى – عن التعامُل مع إدارة الأزمة ،

وهــى أيضا قضية ثقافية ، فهُم فى الغرب والبلاد المتقدّمة يتعاملون معها بالطريقة العِلميــة وبالكمبيُوتر وبأعصاب باردة تماما ، ونحنُ هنا نتعامَل معها بالضجيج والصخب والعنجهيّة .

ومِن ثَمّ فأنا أيضا أختلف معهما – يختم الدكتور عبدالغَنى – إلا أنه اختلاف لايُفسِــد للوُدّ قضيّة .

٣–٤–٦– إدارة الأزمة إدارة للمَواقِف المفاجئة (*) :

ثم ينتقل التعقيب إلى الدكتور جَمال الدهشان ، الذى يرى أنه ربما اتفق فيما سيقوله فى جانب كبير منــه مع كـلام الدكتـور عبدالغَنى عَبُّود – ولكنّنِى مِن خـلال العنوان – إدارة الأزمــة التعليميــة – يواصل الدكتــور جَمــال – تصوَّرتُ الأزمـة كما حَدَّدهـا الدكتــــور عبدالغَنى عَبُّود ، ولتكن كارثة الزلزال مَثلا – فهذا ظـرف طارئٌ يتطلّب تصرُّفا مختلفا عــن التصرُّف العادِىّ مِن الإدارة مع الأمور المختلفة ، وهـذا الكلام قرأته فى التربيـة المقارنــــة تحتَ اسم الظروف السياسـية المؤقّتة ، مثل حـالات الحــرب – أزمـة الزلزال – حـــالات الفيضانات – وهـى حـالات مـا يقـولُ عنه المسئولون ، بأن لكل قَـرار جديد ضحايـــــا ، بمعنَى أننا حتى لو تصوَّرنا أنّ تخفيض سنوات الدراسة بالتعليم الإلزامى كان القَرار به مفاجئا وتم تطبيقــه على التلاميذ الموجودين فى نفس الشهر وفى نفس السنة ، فإننا سنفاجأ بأزمـة – بل بكارثة – فى الفصول ، وفى طريقـة توزيـع المقرَّرات ، وطريقة تصنيفها ، وأعتقــد أن هذا النـوع مـن التغيُّرات الفجائية – فى نَظَر الدكتور جَمَــال – فى حاجـة إلى شكل جديد ، ونمَط جديد مِن الإدارة ، يختلف إلى حَدّ ما عن النمَط الـذى تسير عليه الدولة ، سواء كان هذا النمَط جَيّدا أو غير جَيّد ، مركَزِيا أو لامركَزِيّا .

وفى تصوُّرى – يواصل الدكتور جَمال – انه يكفِى أنْ تثير الدراسة فكرة مــــــــا ،

(*) مِن تعقيب الدكتور جَمال الدهشان ، مدرّس أصول التربية بكلية التربية جامعة المنوفية بشبين الكــــوم (مصر) ، على دراستى الجلسة .

وأعتقد أن بحث الدكتور هِنداوى أثار لدينا فِكرة معيّنة ، وهى أنّ هناك أزمات يُمكِن أن يتعرّض لها النظام التعليمى ، وهذه الأزمات تحتاج إلى شكل معيّن مِن الإدارة ، بغض النظر عن مجال الأزمة . وإذا كان الدكتور هِنداوى يرى أنَّ الأزمة يُقصَد بها كُلّ أزمات التعليم ، فإنّنى أتّفق مع الأستاذ الدكتور عبدالغنِى عَبُود فى أن الأزمة هى تغيُّرات مفاجئة ، وأعتقد أنَّ هذا فى حاجة إلى بحث آخَر : كيف نُدِير النظام التعليمى فى ظِلّ أزمات مفاجئة ، تكون قد حدَثت ، أو يُمكِن أن تحدُث ؟

فماذا يحدُث لو أنَّ تلميذا وضَع (برْجَلا) فى عين زميله – ما مسئولية المعلّم هنا ؟ وكيف يتصرَّف ؟ وماذا يفعَل ؟

وماذا لو حدَث زلزال آخَر ، وهُدِمَت المدارس ، وجرَى المدرّسون ؟ إنَّ هذه أزمة فى حاجة إلى قرارات معيَّنة سريعة ، سواء على مستوَى الوزارة أو على المستوى الإجرائى – على مستوَى ناظر المدرسة ، أو على مستوَى الفصل ؟

٣-٤-٧- أبحاث المؤتمر زُرِعَت فى أرض مصر (*) :

تعليقى يدور – يقول الدكتور عبدالرحمن النقيب – بعدَ انتقال التعقيب إليه – حولَ بحث الدكتورة أمينة (إدارة الفصل) ، حيثُ يرَى أن هناك قضيّتين ، القضية الأُولَى محوَرها هذا السؤال : هل يُمكِن أنْ تكون هناك إدارة فصل جيدة فعلا ، فى ظِلّ أوضاع مجتمعية غير جَيِّدة ؟

ويبدو أَنَّ الدراسة تريد أنْ تُجيب بـ (نعم) على السؤال ، بدليل أَنَّ هناك مدرسة أمريكية ومدرسة ألمانية ومدرسة فرنسية ومدرسة مصرية ، تشترك كلها فى أرضية اجتماعية

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور عبدالرحمن النقيب ، الأستاذ بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر) ، على دراستى الجلسة

واحدة ، ومع ذلك فقد وَجدَت الدراسة أنّ المدرَسة الأمريكية تحتلّ الدرجة الأولَى ، تليهـا المدرَسة الألمانية ، فالمدرَسة الفرنسية ، وأما المدرَسة المصرية فتأتِي فى ذيل القائمة ، وهـذه مُلاحَظة تستحقّ مَزيدا مِن الدراسة بالفِعل ، وذلك لأن هناك مَن يَرَى أنه لايُمكِن إصـلاح التعليم فى مصر إلا بإصلاح النظام السياسِيّ ، أو إصلاح المجتمع ، كَكُلّ ، ثم يأتِي بعدَ ذلك الإصلاح فى التعليم .

يُضاف إلى ذلك أنه حيثُ تُوجَد حرية فى اتّخاذ القَرار على مستَوَى الفصل ، فإننا نجـد إدارة المدرَسة تتمَتّع بنفس القدر مِن الحرية فى اتّخاذ القَرار .

كذلك يُلاحَظ أنّ الدراسة قد توقّفَت عندَ التحصيل الدراسِيّ كمؤشّر لكَفـاءة إدارة الفصل ، وأعتقد – يُواصل الدكتور عبد الرحمن – أنّ التحصيل الدراسِيّ ليس مؤشّرا كافيا. ويُمكِن – فى دراسة تالية – أنْ تتمّ الدراسة فى ضوء محَاوِر أُخرَى ، كنوعية المُواطِـن ، أو القِيَم أو الأخلاقيات ، أو أشياء مِن هذا القَبيل ، بجِوار التحصيل الدراسِيّ .

أما بالنسبة لبحث إدارة الأزمة ، فإنّنى سعيد جدا فى الواقع بـه – يُتَمّـم الدكتـور عبد الرحمن – لأنّنِى كنتُ أسأل نفسِى فى الجلسة الأُولَى عَمّا إذا كانت أبحاث الإدارة وعِلم النفس تعيش فى عالَم ما وراءَ البِحار ، ولا تعيش فى مصر ، حتى جاءت بحوث هذه الجلسـة فوجدتُها تعيش فى مناخ مصر ، وهذا مؤشّر جَيّد .

وأنا أشعُر فى الحقيقة – يواصل الدكتور عبد الرحمن – أننا فى حاجة – بحـقّ إلى إدارة أزمة باستمرار ، لأنّ حياتنا سِلسِلة مِن الأزَمات ، ونحن نُعانِى مِن هذه الأزمات صباحَ مساء، فكلّ مُواطِن مصرِيّ يُعانِى مِن أزمة فى التعليم ، فخروجُ أبنائك إلى مَدارِسهم فـى أوقـات

مختلفة ، وعودتُهم منها فى أوقات مختلفة ، أزمة ، والأعداد المتزايدة والفصول المكتظّة والمدرّسون الجوْعَى لضآلة مرتّباتهم ، وأخيرا التقليد الجديد الذى يقضِى بتحويل المدرّس المتديّن إلى أعمال إدارية – كُلُّ هذه أزمات نعيشها فى مصر ونعيش كثيرا غيرها ، وكنتُ أتمنّى أنْ نرَى العالَمَ المتغيّر الموجود فى عنوان المؤتمر موجودا فى المعالجة ، وأخشَى ما أخشاه أن يكون التغيير الذى سَيفرِضُ نفسَه علينا هو التغيير الأمريكى ، أو المنظور الذى يرَى أن النموذج الأمريكى هو قِمّة النماذج ، وأن أمريكا تتربّع على قِمّة الحضارة ، وأنها ستفرِض نفسها على الجميع ، وأنَّ الناس عليهم أنْ يُعِدّوا أنفسَهم لهذه الحضارة الجديدة – فإذا كان هذا هو العالَمَ المتغيّر ، وإذا كان هذا هو مستقبلنا ، فسوف يكون مستقبلنا نَكِدا ، فلا الحضارة الغربية هى المِثال ، ولا هى ما نطمَحُ إليه ، ولكنْ إذا كنا سنتكلّم عن عالَمٍ متغيّر ، فليكن العالَمَ المتغيّر هو المنظومة الإسلامية للحياة ، والمنظومة الإسلامية للعالَم وللوجود ، أو القِيَم الإنسانية الإسلامية ، لأنّى أشكّ فى أنْ يكون العالَمَ اليوم عالَما تحكُمه قِيَم إنسانية ، وهناك مِن الأدلّة والشوَاهِد على ذلك الكثير ، وأخشَى ما أخشاه ، ونحن نندفع نحوَ العالَمَ المتغيّر – أن نجد أنفسَنا – ونحن لاندرِى – نقدّم دعاية لنهاية الحَضارة ، وهى الحَضارة الأمريكية ، أو الحضارة الغربية – يختِم الدكتور عبد الرحمن النقيب .

٣–٤–٨– لا تطويرَ للإدارة دونَ تطوير للبشَر أنفُسِهم (*) :

ثم كان للدكتور سليمان عبد ربّه – إضافة إلى ما سبَق مِن تعقيبات ، تتّصل بمقومات أساسية لمواجَهة الأزمة – إضافات ، منها أنّ ننظُر إلى الأزمة فى النظام التعليمى مِن منظور مستقبلى ، بمعنَى أنْ نجعَل المستقبل أمامنا ونحن ننظُر إلى تلك الأزمة ، ومنها العِلمية ، بمعنَى أنّ كل سلوك إدارى يجب أنْ يخضَع لنظام الدراسة والبحث ، وليس لمجرد التلقائية ، ومنها أيضا التقنية ، بمعنَى استخدام التكنولوچيا الإدارية عندما أواجه تلك الأزمة ، ومنها

(*) مِن تعقيب الدكتور سليمان عبد ربّه محمد ، المدرّس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس (مصر) ، على دراستى الجلسة .

الديمقراطية ، أى المشاركة الشعبية فى مواجهة تلك الأزمة ، وإتاحة فُرص الحِوار حولها ، والسير فى طريق اللامركزيّة ، بمعنَى معرِفة كيف يُمكِن التحرُّك لمواجهة الأزمة ، وكيف تتحوَّر الإدارة لتكون إدارة جديدة لمواجهة الأزمة ؟

ومعنَى ذلك – عندَه – ضرورة أنّ تتطوَّر الإدارة التعليمية ، وأن يتطوَّر النظام السياسى والإدارى العامّ – وعندما نقول بتطوير الإدارة التعليمية ، فإننا يجب أن ننظُر إليه فى ضوء مستقبلية التعليم ، وتنمية القُوَى البشَرية اللازمة لمواجهة تلك الأزمة ، لأن الذى يواجه الأزمة بَشَر ، إن لم يكونوا فاهمين لكيفية مواجهة تلك الأزمة ، ومدرَّبين على هذه المواجهة ، فلن يصلوا بها إلى شىء .

٣-٤-٩- مركَز دائم لإدارة الأزمات (*) :

ثم يعقّب الأستاذ الدكتور إبراهيم عِصمَت مطاوِع ثانية ، فيقول إنه بمناسبة إدارة الأزمات ، أقامت القوّات المسلّحة العامّ الماضِى مركَزا جديدا يسمّى (مركَز إدارة الأزمات)، ولكنّ أوّل مَن أخذ بهذا الأسلوب فى التاريخ المعاصِر هو المرحوم جُونْ كِنيدِى فى الولايات المتحدة الأمريكية ، عندما كان رئيسا لها فى الستّينات ، وكان بجواره هيئة استشارية للـ Crisis management (إدارة الأزمة) ، مِن حوالى ١٦ خبيرا فى فروع التخصُّص المختلفة ، وكانوا بجانبه ، يستشيرهم بشأن أية أزمة تحدُث فى السياسة الأمريكية .

وميزة وجود نظام دائم لإدارة الأزمات ، أو هيئة أو لجنة أو مركَز – فى رأى الدكتور مطاوِع – أنه يُتيح إمكانية الدراسة التنبُّوية ، ووضع الحلول المحتَمَلة التى يجب أن تكون لما يُمكِن أن يحدُث من أزمات ، وخصوصا فى النواحِى البيئية ، وحبَّذا لو حدث ذلك عندَنا فى كُلّ مَرافِق الدولة ، بدَلا من أن تكون العملية مجرَّد ردّ فعل ، كما يحدُث حاليا ، حيثُ نقوم بإجراء وقائىّ – إلا أنه لابُدّ مِن وجود (كادِر) بشَرى ، بصرف النظَر عن الخلاف

(*) مِن تعقيب آخَر للأستاذ الدكتور إبراهيم عِصمَت مطاوِع .

حول ما إذا كانت قضية أم أزمة مستحكمة ، فالبلهارسيا مثلا من أيام قدماء المصريين ، فهل هى قضية أم أزمة أم كارثة أم ماذا ؟ وإن كانت عملية تحديد المصطلحات والمفاهيم مهمة بدون شك .

٣-٤-١٠- مُشكِلة إدارة التعليم هى مُشكِلة متشابكة مع القطاعات الأُخرَى (*) :

ثم ينتقل التعقيب إلى خالد قدرى ، الذى يرَى أننا نعيش فى ظِلّ إدارة فى عالَم متغيّر فعلا ، فنحن الآن على مَشارِف القرن الحادِى والعِشرين ، حيثُ تبدو الحاجة مُلِحّة لتطوير التعليم فى مصر ، الذى هو منظومة فرعية مِن نظام اجتماعىّ عامّ ، تتناغَم حركته الكلية فى تناسُق وانسجام ، وفضلا عن الحقيقة المستقرّة مُنذ عدّة قرون حولَ ضرورة التعليم كطريق لأية نهضة حقيقية ، فإنّ الجديد فى السنوات الأخيرة هو أنّ التعليم قد صار هدَفُه هو إعداد الفرد والمجتمع لحقَائق وديناميات عصر جديد، هو عصر الثورة التكنولوجية ، وعصر التغيُّر المتصَارِع ، وعصر الانفتاح الإعلامى الثقافى الحضارى العالَمى ، حيثُ تغيّرت الأهمية النسبية للقُوَى وعلاقات الإنتاج ، ولذا سعت كل بلدان العالمَين الأول والثانِى إلى تغيير منظومة التعليم ، وذلك لإعداد مُوَاطنيها ومجتمعاتها للقرن الحادِى والعشرين .

إنّ الاقتصاديين يصفون البلَد المتخلف بأنه ذلك البلد الذى لايرجِعُ فقرُه كلية إلى الموارد الاقتصادية ، وإنما هو البلد الذى يرجِعُ فقرُه إلى إدارة وتنظيم هذه الموارد ، وسوء هذه الإدارة ، وذلك التنظيم .

إننا فِعلا على مَشارِف قرن جديد ، يمتاز بأن الإدارة فيه أصبحت إدارة تشارُكية ، تسمَحُ بالتعاوُن بينَ أولياء الأمور وناظر المدرسة والطلَبة فى إدارة الفصل أو الصفّ الدراسى،

(*) من تعقيب خالد قدرِى ، الباحث بالمركز القومىّ للبحوث التربوية والتنمية (مصر) ، على دراسةى الجلسة .

مما تناولته الدكتورة أمينة فى بحثها .

وثمة طريقة أُخرَى – فى نظَر خالد – تسمَّى طريقة كُومَر ، طُبِّقت فى بلاد العالم الثالث، ووُضِعَ فيها نموذج رشيد ، يسمَح بتعاوُن أولياء الأمور والإدارة المدرسية والطلَبة فى اختيار مَناهِجهم الدراسية ، وفى اختيار طريقة التقويم ، وفى اختيار الأنشِطَة ، وفى تمويل هذه المدارس ذاتيا ، بما يدعو للمشارَكة الشعبية فى إصلاح هذا التعليم ، وفى إدارة الأزمات ، وأصبح هناك ما يسمَّى بالإدارة البينية ، التى أصبح على كل متخصّص فيها أنْ يُلِمّ بأكثر مِن تخصُّص عِلمى ، ليواجه هذه الحياة المتغيّرة ، الآنيَّة والمستقبلية ، ويضع تصوُّرات مستقبلية وفقا لسيناريوهات تبدَأ بالواقع ، وتربِط ما بينَه وبينَ المستقبل ، لكى تغيِّر هذا التعليم مِن خلال هذا المنظور المستقبلى .

وأمامَنا تجربة فريدة من نوعها فى ذلك ، هى التجربة اليابانية ، التى استطاعت حَلّ مَشاكِلها التعليمية مِن خلال الجهود الذاتية ، وذلك بعقد الندوات والمؤتمرات ، وانفتاح الإدارة التعليمية على البيئة ، ومعرِفة مَشاكِلها ، وحَلّ هذه المشاكل ، دون الحاجة إلى إجراء تَجارِب أو إجراء بحوث على مستوَى الكليات . لقد استطاعت الإدارة التعليمية أن تَخرُجَ إلى البيئة ، وبذلك حمَّلَت المعلّمين أعباءَ البيئة المحيطة ، بما فيها مِن مُشكِلات اجتماعية واقتصادية .

فلابدّ مِن النظرة الشمولية – إذَنْ – إلى التعليم ، وذلك مِن خلال النظرة إليه بتشابُكه مع القطاعات الأُخرَى – الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

٣-٤-١١- أهمّيّة دراسة الوحدات الصغيرة فى الإدارة (*) :

ثم يعود التعقيب إلى الأستاذ الدكتور إبراهيم عِصمَتْ مطَاوِع ، الذى يرَى أنّ هناك

(*) مِن تعقيب ثالث للأستاذ الدكتور إبراهيم عِصمَت مطاوِع .

جُزءا من المؤتمر يتناوَل التغيُّرات العالَمية ، وأعتقد - يقول الدكتور مطَاوِع - أنّ مِن الضرورىّ إعطاءه حيّزا أو ثقلا فى المؤتمر ، إلا أنّ المتغيّرات العالَمية ليست مقصودة لذاتها ، وإنما بقدر انعكاسها على الإدارة التربوية .

وقد لفت نظره فى البحث الأخير ، الإشارة إلى الثورةِ الإدارية ، والثورةُ الإداريةُ موضوع ضخم ، كالثورة الخضراء ، وثورة المعلومات ، فهى المنوط بها نقل المجتمع مِن حال إلى حال وبسرعة ، وهو منهَج الإمام جمال الدين الأفغانِىّ ، الذى يُمكن تسميته (التثوير) ، بينما منهج الشيخ محمد عبده هو منهج (التطوير) ، ونحن كتربويين أكثر ميلا إلى التطوير ، منا إلى التثوير .

وأنا سعيد جدا - يواصل الدكتور مطَاوِع - بالبحث الخاصّ بادارة الفصل - لماذا ؟ لأننا ننظُر إلى الـ Macro - إلى الأشياء الكبيرة - ولاننزِل إلى مستوَى الفصل ، الذى هو أصغَر وحدةٍ من وحدات مجتمعنا التعليمى ، والمعلّم نفسه معظم مساحة وقته فى عمَله الوظيفى ، مخصَّصة لتفاعُله مع طلابه فى الفصل ، ولذلك فإننى أعتقد - والكلام للدكتور مطَاوِع - أنّ البحث الخاص بإدارة الفصل فى الاتّجاهِ السليم - اتجاه الـ Micro - أو الاتجاه إلى أصغر وحدات المجتمع التعليمى .

٣-٤-١٢- الخلط بينَ الأزمة وأسبابها ، والمقصود بالعالَم المتغيّر (*) :

ثم ينتقل الكلام إلى الأستاذ الدكتور أحمد حِجّى ، الذى قال : أودّ أن أتحدّث - فى الحقيقة - فى أمرين اثنين فقط ، وأول الأمرين هو عنوان المؤتمر (فى عالَم متغيّر) ، حيثُ لانقصِدُ بالعالَم المتغيّر ما هو خارج الوطَن العرَبىّ فقط ، وإنما نقصِد به عالَم هذا الوطن - العَربى - فكلمة (عالَم) هنا تشمَل ما هو موجود فى الوطَن العربىّ مِن متغيّرات ، وما هو

(*) من تعقيب للأستاذ الدكتور أحمد حِجّى ، وكيل كلية التربية جامعة حلوان للدراسات العُليَا والبحوث وقتها ، وعميد الكلية حاليا ، ومقرّر المؤتمر ، على دراستى الجلسة .

آت عليه مِن متغيّرات خارجية ، وليس المقصود بذلك الأنظمة الخارجية ومَدى تأثيرهـــا ، وإنما ما هو موجود بالداخل أيضا .

أما الأمرُ الثانى فهو (إدارة الأزمة) ، وهو – كمصطَلَح – حدَث نوعٌ مِن التداخُـــل بينه وبينَ مصطلحات أُخرَى فى اللغة الإنجليزية ، كما أشار الأستاذ الدكتور إبراهيـــــم عِصمَتْ مطَاوِع ، فهناك مصطَلَح Crisis Management ، موضوع دراســة الدكتــور هِنداوِى ، وهناك مصطَلَح Catastrophe Management (إدارة الكارثة) ، وهنــاك مصطلح Problem - solving (حَلّ المشكلة) ، وهنـاك مصطَلَـــــــح Disaster Management (إدارة المُصِيبَة أو الداهية) ، وهنـــاك مصطَلــــــــح Problem Management (إدارة المشكلة) ، وهكذا ظهرت مصطلحات الأزمـة والكارثة والمصيبة وما إليها ، وقد استُخْدِمَ المصطَلَح ليُجيب على سؤال محَدّد ، هو : كيف تدير ما أنت فيـــه مِن موقِف مأزوم ، لتخرُج منه ؟

فكان الهدَف النهائى لهذه العَمَلية الإدارية هو حَلّ المُشكِلة .

وبعضُ الكِتابات تخلِط بينَ الأزمة وبينَ أعراضها وأسبابها ، ولذلك إذا أخذنـا موضـوع الصفّ السادس الابتدائِىّ وتخفيض التعليم إلى خمس سـنوات ، فهـذا ليس أزمـة ، وإنمـا هـو مَوقِف أو قَرار أو سياسة ، أوجَدَ أزمات مختلفة ، منها ما سوف نقع فيه بعدَ قليل ، حينَ نأتِى إلى الفوج المزدَوج ، الذى هو موقِـف مُشْكِل أو أزمـة ، سـوف نجـد أنفُسَنا واقعين فيهـا ، فكيف نُدِيرُها ؟ أو كيف نحلّها ؟

والمفروض فيمن يتصدّى لمثل هذه الموضوعات أنْ يفرّق – كما أُشِيرَ سابقا – بـــينَ أعراض الأزمة ، وبينَ المسبّبات التى تقف وراءَها ، وأسلوب الحَلّ الذى سوف يُستخــدَم للخروج مِن هذا الموقِف الذى نشأ فجأة ، وعلى غير توقُّع ، نتيجة لها – وهنا تدخُــــل الدراسات المستقبلية ، التى يُمكِن أنْ تجنّبنا ما يُمكِن أنْ نقع فيه مِن أزمات ، وهذه هى النقطة

التى أضافتها الكتابات التى تناولت الأزمات ، حيثُ أدخلت النظرات المستقبلية أو الدراسات المستقبلية أو البحوث المستقبلية ، فى محاولة علاج ما يُمكِن أنْ نقع فيه مِن مُشكِلات .

٣-٤-١٣- تعامُل الإدارة مع الأزمات ، فتح جديد أمامَ الإدارة (*):

ثم ينتقل الكلام إلى الأستاذ الدكتور صَلاح الدين جوهر . الذى بدأ بشُكر الباحثين ، الدكتورة أمينة والدكتور هِنداوِى . فقد أنعشا الجلسة – على حَدّ تعبيره – بما أثاراه مِن مناقشات فى موضوعات شتَّى

وفى البحث الخاصّ بالدكتورة أمينة ، نجد – مع الدكتور صَلاح جُوهر – فائدة ، وإن شاء الله نجد فى المستقبل اهتماما أكبر بمشكلات إدارة الفصل . على أساس أنها تحتاج منا أيضا إلى بحوث مستفيضة ، وإخوانُنا فى عِلم النفس لهم باع طويل فى هذا المجال بطبيعة الحال . ولكننا لاينبغِى أن نكتفِى بإلقاء الكرة فى ملعَبهم ، وأن نجعَل الكرة تُتداوَل بيننا وبينَهم وذلك لأنَّ لهم إسهاماتهم فى المجال ، ولنا إسهاماتُنا ، ولعُلَماء الاجتماع إسهاماتُهم أيضا فيما يتعلّق بإدارة الفصل – فهذه نُقطة تُشكَر للدكتورة أمينة . ونرجو أن يكون لها صدًى فى بحوث المستقبل إن شاء الله

أما بحث الدكتور هِنداوِى ، فإنه يدور – فى نظَر الدكتور صَلاح – حولَ مفهوم الأزمة، وهو مفهوم يُثير مناقشات طويلة ، وإذا كنتُ قد طلبتُ التعليق – يواصل الدكتور صَلاح – فقد طلبتُه مِن أجل المصطلح ومفهوم الأزمة . إننا فعلا فى حاجة إلى توضيح هذا المفهوم، لأنه مفهوم جديد علينا فى الإدارة المصرية ، إن لم يكن جديدا على الصعيد العالَمىّ ، وإن كانوا قد سبقونا بالطبع مُنذُ بضع سنين ، ولكنه مفهوم جديد على كُلّ حال .

(*) من تعقيب للأستاذ الدكتور صَلاح الدين جُوهَر ، الأستاذ المتفرّغ بكلية التربية جامعة الأزهر ، وعميدها الأسبق ، على دراستى الجلسة

ويُعتَبر تعامُل الإدارة مع الأزمات فتحا جديدا أمام الإدارة – في نَظَر الدكتور صَلاح – وعليها أَنْ تتصدَّى له ، وتؤدِّي دورها فيها ، وبهذه المناسبة ، أشار إلى بحث مسَجّل في تربية بنها ، تحتَ عنوان (دور المدرسة في إدارة الأزمات) ، وقال إنه يستحِثُّ الباحث على قراءة المزَيد ، وأشار له على ما في جُعبة القوات المسلحة مِن معلومات ، عليه أن يحاول الحصولَ عليها ، لأنَّ القوّات المسلحة المصرية كانت سَبّاقة في الواقع إلى عقد مؤتمر – مُنذُ عِدّة شهور – ضَمّ خُبَراء في جميع مَجالات الحياة ، وكان القصدُ منه – رغم أن ما أُذيعَ عنه كان قليلا ، ورغم أن ما سيقوله عنه فُهِمَ مِن بين السطور – هو أن هناك اتجاها إداريا مصريا إلى الوقوف وقفة تأَنّ ، ووقفة استعداد للأزمات ، وكيف نواجهها في مَجال الإدارة ؟

إننا يجب أَنّ نضع تعريفا جامعا شاملا ومانعا لما نسمّيه (الأزمة) ، في رأى الدكتور صلاح ، لأن الأزمة في أذهان الكثيرين منا تختلط بالكارثة ، وتختلط بالمشكلة ، وتختلط بالقِضيّة ، وقد تختلط بالمصيبة ، وبينَ كل هذه الأشياء شيء مشترك قطعا ، إلا أَنَّ كُلّ واحدة منها تنفَرِدُ عن غيرها بأشياء أُخرَى .

ويخّيل إلىّ – يواصل الدكتور صَلاح – أنّ الأخ الدكتور هِنداوِي – في تعريفه للأزمة – ذكر عُنصُرين في تعريفه ، وهما من الأشياء التي يُمكِن أن تمهّد لنا الطريق ، فقد عَرَّف لنا الأزمة – بأمانة – على أنها مُشكِلة ، إلا أنّها تستدعِي اتّخاذ قَرار سريع ، ومِن ثَمّ أدخَل لنا مِعيارا ، وهو أنها مُشكِلة تتطلَّب اتّخاذ قَرار سريع ، والنقطة الثانية التي ذكرها في مَسار كلامه ، هي أَنّ الاستجابة الروتينية لمؤَسّسة الإدارة التعليمية تجاهَ هذه المشكلة أو هذا التحدّي ، تكون غير كافية ، وبمعنَى آخَر ، إن الأزمة نوع من المشكلات ، لاتصلح له الحلول التقليدية الروتينية التي جرَى العُرف على استخدامها في المشكلات العادية ، فهي إذَنْ مُشكِلة ، ولكن مِن نوع خاصّ .

وأودّ أن أُضِيفَ للباحث – يُضيفُ الدكتور صَلاح – أشياء يُمكِن أنْ تفتَح الأُفُق

بالنسبة له وبالنسبة لنا جميعا ، وهى أنْ يدخِلَ فى تعاريفه مستقبلا أنّ هناك معايير أخرى نودّ أن تُستخدَم فى تعريف الأزمة ، ومنها تعريف طبيعة المشكلة ، فمِن الضرورىّ ان يكون هناك شيء ما عن طبيعة المشكلة ، جَعَلَها أزمة ، وأن يكون هناك شيء ما يتعلّق بسُرعة حدوثها ، وأن يكون هناك شيء ما يتعلّق بتوَقُّع حدوثها ، وأن يكون هناك شيء ما يميّزها عن المشكلة العادِيّة ، فى حجم الجمهور المتأثّر بها - أليست له أهَمّيّة عندَنا ؟

ولابدّ أنْ يكونَ هناك شيءٌ يتّصل - كما قال الأخ هِنداوِى - بطبيعة عملية القَرار ، وهل هو مِن النوع الذى يأخُذ مجراه العادِىّ ، وتتألّف له مَجالِس ولِجان .... إلخ ، أم أنه قَرار يحتاج إلى إجراءات ومَهارات أُخرَى ؟

وهناك شيء آخَرُ يهمّنا أنْ نُضيفَه - فى رأى الدكتور صَلاح - وهو طبيعة الحلول المطلوبة لمواجَهة الأزمة ، تمييزا لها عن المُشكِلة Problem ، وعن الكارثة أو الداهية Disaster ، ولابدّ أنْ يكون لدينا على الأقلّ الأربعة المَعايير التى اقترحها ، وقد نُضيف اليها ، وأوّل هذه المعايير - إذَنْ - هو طبيعة المُشكِلة وسُرعتها وتوقُّعها ، والثانى هو حجم الجمهور المتأثّر بها ، والثالث هو طبيعة عَملية القَرار ، والرابع طبيعة الحلول المطلوبة .

ولنتصَوّرْ شخصا يتحدّث مع المُذيع فى النشرة الإنجليزية ، مَثلا ، وهذا الشخص لأنه وقع فى مُصيبة أو كارثة حلّت به ، يقول للمُذيع ما معناه ، إنّ الزلزال أمر متوقَّع ، ويجب أنّ ننتبه إلى أنه يتحدّث عن منطقة لوس انجلُوس وكاليفورنيا ، حيثُ المنطقة الزلزالية فِعلا ، ثم قال إننا نُريد إدارة ، تعالج ما هو متوقَّع ، لأن وقوع الزلازل أمر متوقَّع ، ومن ثم فهو يطالب إدارة ولاية كاليفورنيا ، والإدارة الفيدرالية بالطبع ، بأن يكون لديها مِن الوَسائِل والأَساليب ما تعالج به وتُسعِف الكَوَارِث المتوقَّعة - وهنا نجد معنى جديدا ، هو أن الكَوَارِثَ أصبحت متوقَّعة ، ومِن ثم فنحن فى مأزق أو فى أزمة ، ولكن بمعنَى آخَر .

وهكذا يلزَمنا التفريقُ بين هذه المفاهيم بشيء مِن الدقّة ، قبلَ أن نفكّر فى القيام

ببحوث فيها ، ولكن الأخ هنداوي له الشكر فعلا ، لأنه فتح لنا الباب ، لنصول فيه ونجول، حتى نصل إلى حلول مرضية بعون الله - يختم الدكتور صلاح .

الفصل الرابع

أساليب إدارة الفصل (*)

٤-١- د . جمال محمد أبو الوفا (**) : الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصرى لإدارة المدرسة فى الوطن العربى ، لمواجهة متغيرات العصر .

ملخص الدراسة

يعيش عالمنا اليوم فى خضم من التقدم العلمى والتكنولوجى ، ولابد من مواكبة هذا التقدم ، فى عصر ثبت فيه أن العلم هو وسيلة التقدم الاجتماعى والاقتصادى فى كل بلد ، وفى وقت لم يعد العلم يطلب فيه لذاته فقط ، بل لاستخدامه أيضا كقوة انتاجية أكبر - الأمر الذى جعل النظم التعليمية فى العالم اليوم عرضة للمراجعة الدائمة والتقويم المستمر والتجديد .

ومن مظاهر هذا التجديد ، الاعتماد على أسلوب الإدارة بالاتفاق فى إدارة المدرسة ، حيث تتمثل أطرافه فى إدارة المدرسة من ناحية ، ومجموع أفراد قوة العمل من ناحية أخرى، ووسيلته التشاور والتعاون والتشريع ، من خلال لجان العمل المشتركة ، والمفاوضة الجماعية وعقود العمل ، ولجان التوفيق والتحكيم .

(*) موضوع الجلسة الرابعة من جلسات المؤتمر ، التى عقدت صباح اليوم الثانى من أيامه - صباح الأحد ٢٣ يناير ١٩٩٤ .

(**) الدكتور جمال محمد أبو الوفا ، هو مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية ببنها - جامعة الزقازيق بمصر .

ومن هنا يصبح أسلوب الإدارة بالاتفاق انسب مدخل لتحسين أداء الأفراد في وظائفهم داخل المنظومة المدرسية ، ويرجع ذلك إلى أنه يجعل المدرسة ذات طبيعة ديناميكية ، تسرع في تدعيم العلاقات ، وتستجيب للمتغيرات ، وتهتم بالعنصر البشري ، وتتكيف مع التأثيرات .

وفي ضوء ما سبق ، يمكن إبراز مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي :

* كيف يمكن استخدام أسلوب الإدارة بالاتفاق لإدارة المدرسة في الوطن العربي لمواجهة متغيرات العصر ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي ، الأسئلة الفرعية التالية :

- ما فلسفة المدرسة في الوطن العربي كمنظومة تربوية ؟
- ماذا نعني بأسلوب الإدارة بالاتفاق ؟
  وما أهميته في إدارة المدرسة كمنظومة تربوية ؟
- ما أهم صور وأشكال أسلوب الإدارة بالاتفاق ؟
  وما متطلبات تطبيقه في مجال إدارة المدرسة ؟
- ما أهم متغيرات العصر ؟
  وما انعكاساتها على إدارة المدرسة ؟
- ما دور أسلوب الإدارة بالاتفاق في مواجهة هذه المتغيرات ؟

ويهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي :

- التعرف على واقع إدارة المدرسة في الوطن العربي ، ثم الوقوف على مفهوم الإدارة بالاتفاق وأهميتها في إدارة المدرسة ، لمواجهة متغيرات العصر .
- الوقوف على أهم صور وأشكال أسلوب الإدارة بالاتفاق ، مع توضيح أهم متطلبات تطبيقه في مجال الإدارة المدرسية .

- الكشف عن متغيّرات العصر ، وكيفية انعكاسها على مجال إدارة المدرّسة ، وكيفية مواجهتها باستخدام أسلوب الإدارة بالاتفاق .

ولكي يحقق البحثُ أهدافَه ، استُخْدِمَ المنهَج الوصفِىّ التحليلىّ ، بالإضافة إلى منهَج تحليل النظُم ، لتفسير طبيعة العلاقات المتعّددة بينَ مكوّنات المدرّسة كمنظومة تربوية ، وبينَ المجتمع الخارجىّ المحيط بها ، بكُلّ ما يفيض به مِن متغيّرات ، لابدّ أنْ تستجيب لها المدرّسة .

٤-٢- د . جَمال الدهّشَان (*) : المشارَكة الشعبية فى التعليم .

ملخَّص الدراسة

على الرغم مِن الاهتمام المتزايد بالمشاركة الشعبية فى التعليم ، والذى تَمَثّل فى العديد مِن الدراسات والمقالات التى تناولت مفهومها وأبعادها والعَوامِلَ المؤثّرة فيها ، ودورها فى حلّ بعض مُشكِلات التعليم ، وفى اهتمام وزارة التربية والتعليم بالعَمَل على تشجيعها ، وزيادة فاعليتها ، واعتبار ذلك أحَدَ أبعاد سياستها التعليمية - على الرغم من ذلك كله ، فإنّ الواقع يُشيرُ إلى وجود جَدَل وحِوارات كثيرة حولَ المشاركة الشعبية فى التعليم ، ومبرّراتها وأبعادها ، وكيفية تنميتها ، مما دفع الباحث إلى تحليل الدراسات والبحوث والمقالات - التى تَمَكّنَ مِن الحصول عليها - والتى تناولت موضوع المشاركة الشعبية بصفة عامّة ، والمشاركة الشعبية فى التعليم بصفة خاصّة ، للتعَرّف على ماتضمّنته مِن آراء وأفكار حولَ مفهوم وفلسَفة المشاركة الشعبية فى التعليم ومبرّراتها ومجالاتها ، والشروط الضرورية لنَجاح وتوسيع نطاقها ، وزيادة فعَالِيتها ، فى محاولة للإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية :

(*) الدكتور جَمال الدهّشَان ، هو مدرّس أصول التربية بكلية التربية جامعة المنوفية ، بشبين الكُوم ، بمصر.

١ – المشاركة الشعبية فى التعليم ...... لماذا ؟

٢ – المشاركة الشعبية فى التعليم ...... فيمَ ؟

٣ – المشاركة الشعبية فى التعليم ...... كيف ؟

وقد أوضحت الدراسة – فيما يتعلّق بسؤالها الأول – أنّ هناك مبرّرات عديدة تدعو إلى ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة فى مجال تنمية المجتمع وتطويره عامّة ، وخاصّة فى مجال التعليم ، حيثُ لاتكمُن أهمية المشاركة فقط فى اعتبارها حاجة مِن حاجات الإنسان الأساسية ، وآية صِحّة وقوّة فى الشخصية ، وسبيلا مِن سُبل هذه الصحّة والقوّة ، ولا فى اعتبارها مبدأ ديمقراطيا ، وتعبيرا صادقا عن حَقّ مِن حقوق الإنسان أكّدته المواثيق والدساتير الدولية ، وإنما – أيضا – فى اعتبارها أداة للتنمية الفعّالة ، ومبدأ هاما مِن مبادئها ، وشرطا ضروريا لكُلّ عَمَل إنمائى وتربوىّ ناجح ، وفى كونها – أخيرا – ضرورة تربوية ، تفرضُها طبيعة التربية ، وطبيعة الظروف والتحدّيات المحيطة بها .

وفيما يتعلّق بالسؤال الثانى ، أوضحت الدراسة أنّ المشاركة الشعبية فى التعليم تتجاوز حدود المشاركة فى التمويل أو التنفيذ ، لتشمل المشاركة فى كلّ ما يتعلّق بالعمَلية التعليمية ، تخطيطا وتمويلا وتنفيذا وتقويما ، وأن المشاركة لاتقتصر على فئة معيّنة دونَ غيرها، بل لابدّ أنْ يشارك كُلّ أفراد المجتمع فى العمَلية التعليمية ، فكلما تعدّدت زوايا الرؤية لها ، اقتربنا مِن التشخيص الدقيق والفهم السليم لها .

وبالنسبة للسؤال الثالث ، توصّلت الدراسة إلى أنّ مشاركة المواطنين فى التعليم لا تتحقّق مِن مجرّد النداء والتنبيه إلى وجود مُشكلة ، وإنما يتطلّب الأمر توفُّر عَدَد مِن الشروط تدفعُها دفعا إلى المشاركة الجادّة ، منها توفُّر مناخ عامّ مِن الديمقراطية فى المجتمع ، ووجود التشريعات والمؤسّسات التى تنهض بالمشاركة وتنظّمها ، ووجود تنسيق وتكامُل بينَ الجهود

الشعبية والحكومية ، وضرورة توعية أفراد المجتمع بأهمية التعليم وضرورته ، وأن يشعُر المواطِن بمردود مشاركته عليه وعلى أبنائه ، والعمَل على تنشئة وتربية الأجيال الجديدة - في الأُسرة والمدرّسة والمجتمع - على المشارَكة النشِطه ، في حياة الفرد والمجتمع .

٤-٣- تعقيب المؤتمر (*) :

٤-٣-١- بدأ الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب تعقيبَه بقوله إننا أمامَ بحثين يدوران في دائرة اتّخاذ القَرار ، أو الإدارة بالاتفاق ، وبالمشارَكة الشعبية ، وهي أبحاث تضرِبُ في عُمق مُشكِلة الإدارة في مصر .

٤-٣-٢- وقال إن هناك اتّفاقاً فِعلا على أنّ مُشكِلة الإدارة في مصر هي مِن أكبر أسباب المُشكِلة الإدارية ، ومهما كانت الظروف صعبة ، فستظلّ الإدارة تستطيع أنْ تتحرّك ، ولو في حدود ما .

٤-٣-٣- وقال الدكتور عبد الرحمن النقيب إن هناك مَلاحِظَ على البحث المُعَنْوَن (الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصرِىّ لإدارة المدرّسة في الوطَن العربي) - المَلْحَظ الأول عليه أنه كان يودُّ أن يجد مساحة أوسَع لإظهار العلاقة المتبادَلة بينَ نوعية إدارة المدرَسة ، والإدارة المجتمعية ، أو حتى إدارة المجتمع ، وإن كانت موجودة ، والكلام عنها موجودا ، ولكن في سطور قليلة جدًّا ، وكان يتمنّى أنْ تكون له مساحة أوسَع .

والسؤال الذى يفرِضُ نفسَه هنا هو : هل يُمكِن أن تكون هناك إدارة بالمشاركة في ظِلّ مجتمع لايُؤمِن بالمشاركة على مستوَى الأُسرة ، أو على أىّ مستوَى آخر غيرِ مستوَى

(*) تولّى التعقيبَ - عن المؤتمر - الأستاذُ الدكتور عبد الرحمن النقيب ، الأستاذ بقسم أصول التربية بكلية التربية ، جامعة المنصورة (مصر)

الأسرة ؟ وقال إنّ هذا السؤال مُهمّ جدّا

٤-٣-٤- ثم قال إنه كان أحيانا يُصدم بمَفاهِيم ، هي واضحة في ذِهن الباحث . ولكنْ يبدو انه - كأصُولِيّ (*) - لم يتابعه - ولكن مِن حقّ القارئ أن تكون هذه المفاهيم واضحة لديه ، وضرَب مثلا واحدا على ذلك ، هو مفهوم قال إنه حاول أن يفهمَه مـــرّة واثنتين ، ولكنه لم يفهَمه ، وهو مايسمّى بظاهرة الاضمِحلال والانزِواء ، والتى لم تحظَ مِن الدراســة بأكثَر مِن سطرين ونصف ، لم يفهَم الكلام منها .

٤-٣-٥- وقال إنّ ثمّة ملحَظا آخَر على البحثين ، بل وعلى أبحاثنا جميعا ، وهو أننـــا نبدو كما لو كنا نكتُب لغير ثقافتنا ، ونكتُب لغير مجتمعنا ، ولو كان الأمر بيده فى بحـــث المشاركة وبحث الإدارة ، لبحث عن الوقت الذى لم تكن فيه الإدارة بالاتفاق فى التاريـــخ المصرِىّ ، والذى خُنِقَت فيه الشورَى والمشاركة الشعبية .

إنّ هذه المسألة كان يجب أنّ تحتَلّ مساحة أكبَر ، لنقف على المتغيّرات التى حوّلـــت الإدارة بالاتفاق فى ثقافتنا إلى ما يقابلها ، وهو الإدارة بالخوف ، التى ذَكَر البحث أنها نَمَط واحد ، بينَما الإدارة بالاتفاق لها - فى الدراسة - درجات متعدِّدة ، وقال إنه يعتقـــد أنّ الإدارة بالخوف أيضا ، لها درجات هى الأُخرَى ، وربما حَقَّقت الإدارة بالخوف فى بعـــض الظروف فَوائِد ، وليتَها اخذت مساحة أوسَع ، كما حدَث بالنسبة للإدارة بالاتفاق - فهناك اتّفاق كُلّىّ ، واتّفاق جُزئى ، وما إلى ذلك ، كما أنّ هناك إدارة بالخوف الكُلّـــىّ ، وإدارة بالخوف الجُزئىّ ، ودرجات فى الإدارة بالخوف .

٤-٣-٦- وفى اعتقادى - يقول الدكتور عبد الرحمن - أنّ البحث عندَما تحدَّث عـن متغيّرات العصر الداخلية والخارجية ، نَسِىَ الحديثَ عن انعكاس هذه المتغيّرات على الإدارة، أو ذكرها ولكنها لم تظهَر بصورة ملموسة ومحسوسة ، حتى فى تناوُل الوَظائِف التى ذُكِرت،

(*) يقصِد الدكتور عبد الرحمن النقيب - المعقّب - هنا أنه متخصّص فى أصول التربية لا فـــى الإدارة التعليمية

وتمّ فيها تحليل الفرق بين إدارة الخوف وإدارة الاتفاق ، لأن هذه الوظائف عامّة ، وكلّ إدارة لابدّ لها من عمل أشياء للطلاّب ، ولابدّ لها من أن تكون على صلة بالإدارة العليا ، ولابدّ من أنْ تكون لها صلة بالمجتمع المحليّ ، إلا أنّ القضيّة في ذلك كله هي قضية الدرجة ، والنوعية ، والكيفية .

٤-٣-٧- وقال إنّ هناك نقطة أخرى غابت عن الذهن ، وهي أنّ الإدارة بالاتفاق لاتظهر إلا في مجتمع تسير كلّ أموره بالاتفاق ، أو في مجتمع ديمقراطي ، ولكنها لايمكن أنْ تظهر في مجتمع لايؤمن أصلا بالديمقراطية في اتّخاذ القرار على جميع المستويات ، بدءا من الأسرة والمدرسة - وبالأمس كان هناك بحث عن الإنتاجية في جلسة الأمس ، في المدرسة الأمريكية،وذكر البحث أن الإنتاجية في المدرسة الأمريكية أعلى بسبب الإدارة الجيّدة ، وهكذا ، وأسهب (أى البحث) ولكن : هل يمكن أنْ تكون مديرا ناجحا دون أن تسرق ؟ وأنا لاأقصد السرقة بمعناها الحرفيّ ، وإنما أقصد أنك - كمدير - لتنجح - تجد نفسك مضطرّا إلى التغاضي عن أمور كثيرة مع الموظّفين العاملين معك ، من أجل تسيير أمور العمل وقال إنه قال هذا الكلام لعميد إحدى الكليات ، هو صديق مقرّب له ، لم يتحمّل العمادة أكثر من عام واحد ، ثم قدّم استقالته .

٤-٣-٨- وقال الدكتور عبد الرحمن : إنّنا لانعيش في عالم مثاليّ ، والإدارة بالاتّفاق كلام جميل جدّا ، ولكنّ الباحث لم يحاول - وهو يعذره في ذلك -أنْ يتكلّم إلا عن الصورة الوردية ، وعما ينبغي أنْ يكون ، أما الواقع المعاش في المدرسة المصرية ، فقد غاب تماما عن الدراسة ، وليت صاحبها نزل إلى الواقع ، وضرب بعض الأمثلة منه ، مثل اتّخاذ القرار ، وكيف يتمّ ، ولو حدث ذلك لقرأنا بحثا جيّدا عن مصر ، لابحثا يقال عن أىّ بلد غيرها ، أو يصلح لكلّ بلد .

٤-٣-٩- وقال إن البحث ممتاز وممتع ، ولكننا - كباحثين - وأنا واحد منهم - نميل إلى الكتابة بعيدا عن ثقافتنا ومجتمعنا - في ظل العموميات والمثاليات ، هروبا من هذا الواقع،

أو ربما خوفا منه ، أو خوفا مِن التحليل ، وتحليل الواقع الذى نعيش فيه ، ولو أن البحث تَمّ تطعيمُه بهذا الواقع ، لكان له شأن آخَر ، وإن كان ذلك لايقلّل مِن شان البحث،وما بُـذِلَ فيه مِن جُهد ، بطبيعة الحال ، ففيه جُهد واضح ، وفيه عَطاء ، وإنما هى مجرَّد رؤية قارئ لهذا البحث .

٤-٣-١٠- أما بالنسبة للبحث المعنوَن (المشاركة الشعبية فى التعليم) ، فـإنَّ الدكتور عبد الرحمن وقف عندَ معنىَ هذه المشارَكة الشعبية ، ليسأل نفسَه :

- لماذا المشاركة ؟

- ومشاركة فى أىّ شىء ؟

- هل نشارك فى التمويل فقط ، كما يُريدون لنا ، وكما يُريدوننا أنْ نصدّق - أنَّ المشاركة بالتمويل مشاركة ، تُغنِى عن المشاركة فى تحديد الأهداف،وفى المتابعة وفى التقويم ؟

ومِنْ ثَمَّ نقول : مشاركة فى ماذا ؟ وكيف ؟

٤-٣-١١- وعاتب الدكتور عبد الرحمن الباحث ، أنه جَرَى مع التيّار العامّ ، وقال إنَّ هذه المشاركة ظهرت فى السبعينات ، وأن لها مِساحة فى التعليم الإسلامِىّ ، وقد كانت هذه المساحة تستحقّ منه وقفة أطوَل ، فى هذا البحث بالذات ، لأن التعليم الإسلامِىّ قام فِعلا على المشاركة ، بجميع أبعادها ، سواء فى تحديد أهداف التعليم ، وفى إدارته وتمويله ، وفى تحديد المناهج ، وقال إنه يعتقد أنه لو اتَّسعت المساحة للتعليم الإسلامِىّ فى البحث ، لخرج بأمور هامَّة جِدّا . كذلك كان ينبغِى أنْ يُوقِفَنا البحث على العَوامِل التى أدَّت إلى حِرمان الشعب مِن المشاركة الشعبية فى التعليم ، وجعلته حِكرا على الدولة ، وشأنا مِن شئونها وحدَها ، لايشاركها فيه غيرُها .

٤-٣-١٢- ويرَى الدكتور عبد الرحمن النقيب أنَّ المشاركة الشعبية فى التعليم أسلوب إسلامِىّ الأصل ، وأنَّ هذه المشاركة أصيلة فى ثقافتنا الإسلامية ، حيثُ لايجوزُ

شرعا اتخاذَ قرار إلا بتبادُل الرأى والمَشُورة ، حتى فى الأمور الخاصّة بالإنسان ، كالطلاق والرضاعة ، إذ لايجوز اتّخاذ قرار بشأنهما دونَ مشاورةٍ بينَ الزوجِ وزوجِه .

وإذا كان هذا هو أمر الإسلام بشأن المسائل الخاصّة جدّا ، فكيف تتمّ أمور التعليم بدون مشاركة ؟ ومتى حدث ذلك ؟

لقد كانت المشاركة الشعبية فى التاريخ الإسلامِىّ – إذَنْ – جديرة بأَنْ تنال حَظًّا أوفر فى الكتابة ، مِن خمسة السطور التى حصلت عليها فى الدراسة .

٤–٣–١٣ – كذلك فإن مسألة التنظير ، دون إعطاء أمثِلة مِن الواقع المصرى ، شىء يلفِتُ النظَر ، فقد كان واجبا إعطاءُ المثَل على المشاركة الشعبية ، أو حتى مشاركة أهل الخِبرة ، مِن الواقع ، ومِن الممارَسات الإدارية التى تتمّ فى مَجال التعليم ، ولو حدث ذلك ، لكان للدراسة شأن آخَر .

٤–٣–١٤ – ويَرى الدكتور عبد الرحمن أنه – بعدَ قراءة البحثين – يجب أَنْ يُوصِى المؤتمر بأَنْ تتمّ البحوث التربوية فى إطار الثقافة العَربية والإسلامية ، وفى إطار الواقع العَربىّ الإسلامِىّ ومُشكِلاته ، حتى لاتكون هذه البحوث مجرّد بحوث تحلّق فى عالَم المِثال ، ولا يُتاح لها أَنْ تتّصل بأرض الواقع .

٤–٣–١٥ – كما رجا أن تكون توصية واضحة وصريحة ، بأن يكون لأساتذة التربية دور فى إدارة التعليم فى مصر – الإدارة العُليَا له – وأن تنتَهِىَ ظاهرة أن يكون وزير التربية والتعليم مِن غير رجال التعليم ، لأنَّ هذه الإدارة العُليَا للتربية والتعليم – ولْنَقُلْهَا دونَ خشية أو خوف –لابُدَّ أَنْ تكون فى يد أهلها ، وغيرُ معقول أَنْ يُتّخَذَ القَرار التربوى ، الذى هو أَهَمّ أعمال الإدارة وأخطَرُها ، فى غيبة رجال التربية ، أو بدون مشاركتهم ، وليس جمع الوزير لاثنين أو ثلاثة مِن التربويين ، ليمرِّر القَرارات مِن خلالهم ، ويُخْرِس بقيّة التربويين بهم ،

دليلا على هذه المشاركة ، بقدر ما هو دليل على الإصرار على الانفراد بالقرار ، وإبعاد القاعدة التربوية العريضة عنه . إنّ القَرار التربوى فى مصر يجب أن يتمّ بمشاركة أساتذة التربية فيه مشاركة فَعّالة ، بعدَ محاورات ومداولات معهم بشأنه ، حتى لايفاجَأوا - ويُفاجَأ غيرُهم - بقرارات تعليمية تتَّصل بمسائل كُبرَى ، منشورة فى الصُحُف ، لتؤدِّى - بعدَ ذلك - إلى كَوارث أو أزمات .

٤-٣-١٦ - كما رأَى أنْ تكون هناك توصية بأن يكون المنظور الإسلامِىّ فى الإدارة محلّ بحث ، فإنَّ عَطاء التجرِبة الإسلامية فى مَجال الإدارة كثير ، وقد ظهرت فى العشرين سنة الماضية أبحاث فى هذا المجال بدون شكّ ، وكانت هناك ندوة دارت حولَ جعل الثقافة الإسلامية مِحْوَر مَناهج العلوم التربوية ، نظَّمتها المنظَّمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة بالرباط سنة ١٩٨٨ ، وشارك فيها ببحث صغير عن إسلامية الكِتاب الجامعِىّ فى الإدارة ، وهذا البحث منشور فى كِتاب (التربية الإسلامية ، رسالة ومَسِيرَة) ، مع مجموعة مِن الأبحاث التى ظهرت فى مَجال الإدارة من منظور إسلامِىّ ، وعدَدُها عشرون بحثا - وهو يعتقد أنَّ هذا الاتجاه يستحِقّ التنمية - لماذا ؟ لأنها كانت إدارة بالشورَى ، وقال إنه يفضّل استخدامَ كلمة الشورَى على كلمة المشاركة الشعبية ، لأنها أقوَى منها ، ومخالَفة هذه الشورَى - فى الإسلام - تُعَدُّ مخالَفة شرعية ، والتربيةُ بغيرِها تُعَدُّ تربية غير إسلامية ، وتؤدِّى إلى اتّخاذ القَرار المنفرِد ، وربما لو بدأت أبحاثُنا تحفُر فى هذا المنجَم الجديد ، بجِوار حفرِها فى التجارِب العالَمية الأُخرَى ، ربما يقودُنا ذلك إلى لون مِن الإبداع والإقلاع الحَضارِىّ ، يُنهِى مرحَلة الاقتباس والانبهار بالغير ، مما يؤدّى إلى إخراجنا فِكرا إداريا جديدا، يناسب تُراثَنا الثقافِىّ والحَضارِىّ ، وذلك لأنَّ الإدارة لها علاقة بالأهداف ، وأهدافُ التربية فى الإسلام تختلف عن أهداف التربية فى غير الإسلام ١٠٠ ٪ ، والمثَلُ الذى يُمكِن الاستشهادُ به على ذلك هو سَعْىُ بعض النظُم إلى إخراج المدرّس مِن عَمله التدريسِىّ ، وإبعادُه إلى عمل إدارِىّ ، إذا ظهر عليه أثَرُ تديُّن ، وكذلك الوضع فى الجامعة ، فمِن حَقّ مُدير الجامعة إخراجُه منها لنفس السبَب .

٤-٣-١٧- وختم الدكتور عبد الرحمن تعقيبَه بقوله إنه يعتقد أنّ الإدارة لها علاقة بالأهداف ، وأن الأهداف لها علاقة بالمحتوى الثقافيّ ، أو بالتوجيه الثقافيّ لمجتمع من المجتمعات ، كما أنّ الإدارة بِنتُ نظام بيئى معيَّن ، ومِن ثَمّ رأى أنْ نضرِب بعُمق - ونحن نتناوَل موضوعاتها - فى ثقافتنا العربية والإسلامية ، حتى تأتِى هذه الأبحاث مُفيدة لنا ، بتأكيدها على هُوِيَّتِها ، وخِدمتها لها ، وهذا هو المطلَب الضرورِىّ والمُلِحّ لنا فى هذا الوقت .

٤-٤- ورَأى ثانٍ للمؤتمر (*) :

٤-٤-١- ومِن المعقِّب ، ينتقل الحديث إلى الأستاذ الدكتور ممدوح الصّدْفِىّ ، مقرِّر الجلسة،الذى بدأ بقوله إنه بالنسبة للبحث الأوّل (الإدارة بالاتّفاق ... فى الوطَن العرَبِىّ) - لم ير أية لمحة أو إشارة مِن قريب أو بعيد ، للوطَن العربى ، فى الدراسة ، ولو جُعِلَ عُنوان الدراسة بدون الوطَن العربى ، لكان أفضَل ، خاصّة وأنه كان سيسأل الباحث - إذا قال فى الوطَن العرَبى : ما هو الوطَن العرَبى ؟

هل هناك فِعلا ما يُسَمَّى بالوطَن العرَبى ؟ - يسأل الدكتور ممدوح .

والإجابة فى تقديرِه هى big - لا (لا - كبيرة جدا (**)) ، وكُلّما كنا واقعيّين - فى نَظَره - سِرنا مسافاتٍ أكبَر على الأرض ، خاصّة وأن المفهوم نفسَه غير موجود ، ففى المنطِق يوجد مفهوم لكُلّ ما صَدَق ، ومفهوم الوطَن العربى ليس له ما صَدَق حاليًا .

٤-٤-٢- هذا تعليق بسيط فى أوّل الحديث ، وهذه وِجهة نَظَر ، قد نتّفق - أو نختلف - فيها ، ولكنْ لَدَىّ - يقول الدكتور ممدوح - ما أبرّرها به لنفسى ، وأنا أعرف أننى أحيانا

(*) قال هذا الرأى الأستاذ الدكتور ممدوح الصّدْفِىّ ، عميد كلية التربية جامعة الأزهر ، ومقرّر الجلسة .

(**) سنقرأ ردودا مِن كثيرين على رأى الدكتور ممدوح الصدْفىّ هذا فيما بعد - صفحات ١٢٦ ، ١٢٧ ، ١٢٨ ، ١٣٦ ، ١٣٧ .

أكون متطرِّفا فى وجهة نَظَرى ، ولكنه تطرُّف سَلِمِىّ . ونستطيع أنْ نتناقَش بعد الجلسة فى مفهوم هذا اللفظ ، وما هو الماصَدَق بالنسبة له ، فلكُلّ لفظ مفهوم ، ولكل مفهوم ما صَدَق، وهذا اللفظ موجود ، ولكن المفهوم – فى تقديرى – غيرُ موجود ، وكذلك الماصَدَق . إذ تُوجَد مصر ، وتُوجَد الكويت والأردُنّ .... إلخ ، ولكنَّ الوطنَ العربىّ – كمفهوم – غيرُ واضح فى ذهنى ، وكذلك الماصَدَق ، وأنا عندما أريد أن أتحدَّث ، أتحدَّث عما هو كائن ، ولا أتحدَّث عما ينبغِى أن يكون – ويجب فى كتاباتنا التربوية أن نتحدَّث عما هو كائن ، انطلاقا منه إلى ما ينبغِى أن يكون ، فبدايتُنا يجب أن تكون ما هو كائن ، لا ما ينبغِى أن يكون .

٤ – ٤ – ٣ – هذا هو تعليقُه الأول على البحث ، أما التعليقُ الثانِى ، فهو أننا سمعنا – يقول الدكتور ممدوح – عن أنواع مختلفة مِن الإدارة ، فمن إدارة بالأهداف إلى إدارة بالأزمات ، إلى إدارة بالاتفاق ، والسؤال الذى أساله للباحث هو : اتّفاق مع مَن ؟ واتّفاق مِن أجل ماذا ؟ وهل يُوجَد اتّفاق على الأهداف ؟

وفى تقديرِه أن الأهداف حتى هذه اللحظة ، ومن منطِق ما هو كائن ، نوعان ، هما أهداف مكتوبة ، وهى ليست ذاتَ فائدة ، وليست ضرورية ، وأهداف أُخرَى ، هى الـ Hidden Goals (الأهداف الخَفِيَّة) ، ونظامُنا التعليمى (أُستاذ) فى تحقيق هذه الأهداف الخَفِيَّة ، بينَما هو لايحاول على وجه الإطلاق تحقيقَ الأهداف المُعلَنة .

٤ – ٤ – ٤ – وإذا نظرنا إلى نظام التعليم الجامعِىّ فى مصر ومُخرَجاته – بَدْءا مِن كليات القِمَّة ، وحتى كليات القاع ، إنْ جازت تلك التسمِيَة – وجدناه يخرِّج نوعياتٍ غيرَ قابلة للتوظُّف ، وليست لديها فُرَص عَمَل ، وغير قابلة للتدريب ، وفى بعض الأحيان تكون المناهج الدراسية مُعوِّقَة لعمَلية الـ Re - education (إعادة التربية أو التعليم أو التدريب) ، لأن النظام التعليمى – وخاصَّة الجامعى – لايُعِدُّ ما تحتاجه سوقُ العمَل ، وكذلك التعليم المتوسِّط (التجارى والصناعى والزراعى) ، وفى تقديره أنَّ تدريب مَن لم

يتعلَّمُ أسهلَ- والفضلُ مِن تدريب المتعلّم ، ولذلك نجد صعوبة فى إعادة تشكيل خريجى نظامنا التعليمى وتأهليهم لسوق العَمَل ، التى لايجدون لهم مَكانا فيها .

٤-٤-٥- وبعدَ انتهائه مِن البحث الأول ، ينتقل الدكتور ممدوح إلى البحث الثانى عن المشاركة الشعبية فى التعليم ، ويقول : إننا عندَما نتحدَّث فى أىّ مَكان يتّسم بالديمقراطية عن المشاركة ، نجد أنها مشارَكة فى العمَلية الربوية بالكامل ، بينَما ما يُسمَع عنه اليوم مِن مشاركة ، هو - ببَساطة - محاولة الدولة للتخلُّص مِن (المطَبّ) الذى أوقعه فيها متّخِذو القَرار فى الستّينات ، عندَما تحمَّلت الدولة مسئوليةَ توفير الطعام والشراب وتعيين الأفراد ، حتى تسيطِرَ على كُلّ شيء ، وبعدَ أن تخلَّصت الدولةُ مِن جميع المسئوليات بإلغاء الدعم عن كُلّ شيء ، ما عدا التعليم ، أرادت إلغاءَ الدعم عنه ، مع أنه منصوص عليه نَصّا فى الدستور ، فماذا تفعَل الدولة ؟

٤-٤-٦- إنها تلجَأُ إلى عملية المشاركة فى التمويل ، دونَ المشاركة فى التخطيط ولا فى التنفيذ ، ولا فى وضع الأهداف ، بدليل أنَّ التعليم الخاصّ فى مصر الآن واقعٌ تماما تحتَ سيطرة الدولة وهيمَنَتِها ، فلا تستطيع المدرَسة الخاصّة أنْ تتحَرّك فى أهدافها أو مقرَّراتها يمينا أو يَسارا ، وإنما يجب عليها أن تسير وفقا للأهداف الموضوعة مِن قِبَل الحكومة .

وهذا يُعيدُنا - فى نظَر الدكتور ممدوح - إلى البحث الأول مَرَّة ثانية ، لنرَى : اتّفاق على ماذا ؟

إنَّ كل شيء مُتّفَق عليه ، ومدير المدرَسة ينفّذ ما تَمَّ الاتفاق عليه فى مستوَى الإدارة العُليا ، وبذلك تكون حرية الحرَكة فى الاتفاق بينَ الجوانب الإدارية المختلفة للمَدرَسة منعَدِمة .

وحتى إذا تَمَّ الاتفاق على شيء ، فإنَّ تنفيذَه يحتاج إلى مجموعةٍ مِن القَوانين واللوَائح

المنظّمة له ، فعلَى سبيل المِثال ، إذا كان هناك مدرّس كُفُؤ ، يتميّز بمقدرة إدارية فائقــــة ، ولكنه على الدرجة الثانية التخصّصية ، ومدرّس آخَر على الدرجة الأُولَى التخصّصية ، أقـَـلّ منه كَفاءة - فهل أستطيع أنْ أجعَل مِن الأكثر كفاءة وكيلا ، وأترُك الآخَر ؟ إنه أمـــــر مستحيل طبعا .

٤-٤-٧- إذن فتنفيذ العقد الاجتماعى Social Contract الذى تحدّثنا عنه ، قــد يصطدم بمنظّمات إدارية معيّنة ، تعوقُ تنفيذَ هذا الاتفاق ، وهنا نعود إلى قضية المناخ العـامّ ، التى تحدّث عنها الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب .

٤-٤-٨- إننا إذا أخذنا نوعية خرّيجى هندَسة القاهرة أو عين شمس ، وخرّيجى هندَســة الجامعة الأمريكية ، وأتحنا للجميع فُرصة التقدّم لوظيفة فى سوق العَمَل ، فإنّ النتيجة - بـلا تفكير - سوف تكون فوز خرّيج هندَسة الجامعة الأمريكية بهذه الوظيفة ، بل إنه - أكثرَ مِن ذلك - سوف يُطلَب تعيينه قبل تخرُّجه ، حيثُ تعرِض الشركات على طلاب الجامعـــة الأمريكية عدّة وَظائف ، يختار كُلّ منهم مِن بينها ما يروق له ، والسؤال الذى يفرِضُ نفسَــه هنا : لماذا يلجأ القطاع الخاصّ إلى هذه النوعية مِن الخرّيجين ؟

والجواب على السؤال بسيط ، وهو أنها نوعية متواكبة مع سوق العَمَل ، ولو أنــك أعطيتَه ألف جنيه مرتّبا فى الشهر ، فسوف يُعطيك إنتاجية قدرُها ثلاثة آلاف جنيـــه ، والنتيجة رِبح قدره ألفان من الجنيهات .

أما إذا تَمّ تعيين خرّيج هندَسة القاهرة أو عين شمس ، بمبلَغ قدرُه مائة جنيـه ، فإنــه سيعطِى إنتاجية قدرُها خمسون جنيها . فالقطاع الخاصّ فى سُوق العَمَل يحسِب العمَلية جيدا ، ولايعيّن فى المكان إلا واحدا ، وإذا استطاع أن يجعَل الشخص يقوم بوظيفتين ، فــإنّ ذلك يكون أفضَل ، فهذا هو المجتمع الرأسمالى ، الذى ندخُله نحنُ بالفِكر الاشتراكى - فِكــر الستّينات .

٤-٥- وتعقيبات الحضور :

٤-٥-١- المشاركة الشعبية لمن ؟ (*) :

وعقب الأستاذ الدكتور صَلاح الدين جُوهَر بقوله ، إنّ له تخوّفا مِن البحث الأول عن (الإدارة بالاتّفاق) ، رأى أنه لابدّ أن يعبّر عنه ، وهو أنّ الإدارة بالاتفاق نشأت أوّل الأمر في مجال إدارة الأعمال والإدارة الصناعية في الغرب ، حيثُ صراعات قوية بينَ المصالح - مَصالِح جانب أصحاب رءوس الأموال والإدارة العُليَا ، والجانب الآخَر بقيّة العاملين والعُمَّال .

ومصدَر تخوّفِي - يقول الدكتور صَلاح - هو أننا إذا سمحنا بتطبيق نفس الأفكار والأساليب والتقنيَات ، فهناك خوف على المؤسَّسة التعليمية ، ينبغي أن ننأى بها عنه ، وهو أن تتحوّل إدارة المؤسَّسة التعليمية إلى توفيق بينَ المصالح .

وبالنسبة للبحث الثاني عن (المشاركة الشعبية في التعليم) ، يقول الدكتور صَلاح : أنا مع الرأى الذى أوردَه الأستاذ الدكتور حامد عَمَّار ، فيما يختَصّ بتقسيم مستوَيات أو مجالات المشاركة : وضع الأهداف - تنفيذ الأهداف - ثم الاستفادة مِن ثمرات تحقيق الأهداف ، وأودّ أن أُضِيف سؤالا آخَر إلى أسئلة البحث - يقول الدكتور صَلاح - وهو : المشاركة الشعبية : لماذا ؟ وفي ماذا ؟ وكيف ؟

ذلك أن المشاركة الشعبية كثيرة جدا ، ومِن مَفاهِيمنا أن كل ما هو خارج تخصُّصنا يمكن أن نطلق عليه مشاركة شعبية ، فإلى أىّ مدَى تُشرِك أُناسا في وضع الأهداف وتحديد السياسات ؟ وإلى أىّ مدَى تُشرِك أناسا - وهل هُم نفس الناس - في وضع خُطَط العَمَل ؟ وإلى أىّ مستوَى ، ومَن ، نستعين ، في المشاركة في القَرارات التنفيذية الصغيرة ؟

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور صَلاح الدين جُوهَر ، الأستاذ المتفرّغ بكلية التربية جامعة الأزهَر ، وعميدها الأسبق على دراستى الجلسة

وإذا جمعنا ذلك إلى ما تحدَّث به الأستاذ الدكتور حامد عَمّار ، وهو تحديد الأهداف العُليا ، ثم وضع الأهداف مَوضِعَ التنفيذ ، ثم الاستفادة مِن ثمرات تحقيق الأهداف - إذا أضفنا (المشاركة الشعبية لمن ؟) لهذا التقسيم ، حدَث نوع مِن التزاوُج ، نصل منه إلى شيء هو : مَن الذى يشارك فى تنفيذ الأهداف ؟ ومَن الذى يشارك فى جنى ثمار الأهداف ؟ وبذلك نخلُق شيئا جديدا .

٤-٥-٢- خطورة تعميم النتائج على الوطَن العرَبى (*) :

أما الدكتور سعيد طعيمة ، فيرَى النتَائج التى سِيقت لنا فى نهاية البحثين ، جاءت طَمُوحة ، لم تتّسق الاتّساق الكامل مع المقدّمات التى بدأ بها كُلّ بحث .

وثمة ملاحظة خاصّة بالبحث الأول - عندَه - وهى التركيز على الاتفاق ، حيثُ يرَى أنّ مُصيبتنا فى تعليمنا جاءت من هذا الاتفاق المزعوم ، وكان يتمَنّى أنْ نعمّق أدَب الاختلاف حولَ صناعة القَرار واتّخاذ القَرار فى مصرِنا .

هذا شيء ، والشيء الآخَر هو ملاحظته على تعميم نَتائج البحث على الوطَن العربى ، وكان يتمَنّى أنْ نعمّق البحث ، وأنْ تكون له خصوصيته على مصرِنا ، لأن تعليمَنا وإدارته فى أزمة ، تفوقُ أية أزمة فى أية دولة عربية شقيقة ، إلا أنه تراجَعَ بعدَ أنْ سمِعَ مِن المنصّة استنكارَ الوطَن العربى ، لأن مقوّمات الوطَن العربىّ موجودة وقائمة وستظَلّ ، إلا أنّ علَىَّ أنْ أُرَتّب بيتى أوّلا ، ثم أتّجه إلى الخارج .

(*) مِن تعقيب الدكتور سَعيد طعيمة ، مدّرس أصول التربية جامعة عين شمس ، على دراستى الجلسة .

٤-٥-٣- الإدارة المدرَسية أنماط كثيرة (*) :

أما امين النبوِىّ ، فيرَى أنه بالنسبة للبحث الأول (الإدارة بالاتفاق) - تمَّ تصنيفُه فى برنامج المؤتمر تحتَ عنوان (أساليب إدارة التعليم) ، ولكن الأسلوب technique لـــه طُرُق وخُطوات معيَّنة فى عملية وضعه ، فهل اتَّضح هذا الأسلوب فى هذه الورقة البحثية ؟

وقال امين:إنه لم يتَّضح بالنسبة له مِن خِلال العرض .

وثمة نُقطة اُخرَى ايضا - فى نظَره - وهى التعميم على الإدارة المدرَسية -لماذا ؟ يسأل امين ، ويجيب : لأنَّ الإدارة المدرَسية تختلف ، فهناك إدارة للتعليم الثانوى ، تختلف عن إدارة التعليم الإعدادى وإدارة التعليم الابتدائى ، فلكلّ إدارة خصوصيّتها ، طِبقا لمــا درسناه فى علم الإدارة المدرسية .

أما بالنسبة للبحث الثانِى (المشارَكة الشعبية) ، فيرَى أنه بحث رائع وممتاز ، ولكن ثمة سؤال بشأنه :
- لماذا لم يتِمّ التركيزُ على دور المؤسَّسات الخاصَّة فى تمويل التعليم ، خاصَّة وأننا نعيش فـى عصر الخَصْخصَة ؟

٤-٥-٤- قضِيَّة الوطَن العرَبى وقضايا أُخرَى (**) :

وينطلق الدكتور سلامة العطَّار فى تعقيبِه مِن القضية التى أثارها الأستاذ الدكتـــــور

(*) مِن تعقيب أمين النبوِىّ ، المدرّس المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس ، والذى حصل على الدكتوراه ، وعُيِّنَ مدرسا بالقسم قبل إنهاء طباعة الكتاب - على دراسـى الجلسة .

(**) مِن تعقيب الدكتور سلامة العطَّار ، مدرّس أصول التربية بكلية التربية جامعة عين شمس، على دراسـى الجلسة .

ممدوح الصدفى ، عندما سأل :

- هل هناك نظام عَربى ؟ أم أنه لايُوجَد نظام عَربى ؟

ولم أجد فى البحث كلمة واحدة - يتابع الدكتور سَلاَمة - تنفِى وجود نظام عرَبــى ، أو وطَن عربى ، وإن كانت هناك ظروف يمرّ بها المجتمع العرَبى ، أو الأمة العرَبية ، جعلتهــا فى وضع ليس فيه نوع مِن الاتفاق على الأهداف العُليَا للأمة العرَبية ، إلا أن هذا لاينفِــى حُكم التاريخ والجغرافيا ، وحُكم الحضارة والثقافة ، بأن هناك وطَنا عربيا .

وثمة نقطة أُخرَى - فى نظَر الدكتور سَلامة - وهى مُشكِلة مجّانية التعليم ، ووِجهَــة نظَره أنه لولا هذه المجانية ، ماكنا جميعا نجلِس هذه الجلسة .

ومُشكِلات التعليم فى مصر - عندَه - لاترجِع إلى مَجّانية التعليم بالدرجة الأُولَى ، لأن مَجّانية التعليم تعنِى - ببَساطة - تحييد الجانب المادّىّ مِن التدخُّل فى نوعية الفُرَص التعليميــة التى يحصُل عليها المتعلّم .

ومن ثم فقَرارات الستينات الخاصّة بتمويل التعليم ، ليست هى السبَب فى مُشكِــلات التعليم التى نعيشها الآن ، ولكنْ هناك أسبابٌ أُخرَى .

والنقطة الثالثة - عندَه - هى علاقة البَطالة بالتعليم ، إذ لاتُوجَد علاقة أكيـــدة ، أو ارتباط تامّ ، بينَ النظام التعليمى فى المجتمع ، وبينَ مُشكِلات العَمَل ، أو سوق العمَــل ، أو فرصة العَمَل ، أو الكسب المادّىّ والمعنوِىّ ، وإنما هناك عَوامِل أُخرَى ، قد تكون الســوق ، أو الطبقة الاجتماعية ، التى ينتمِى الإنسان إليها ، أو الوسَط الاجتماعى ، أو غيرها .

٤-٥-٥- لابُدَّ مِن ضَوابِط للمشاركة الشعبية فى التعليم (*) :

ويرى الدكتور سليمان عبد ربّه محمد ، أنه بالنسبة لبحث المشاركة الشعبية ، تناولَ البحثُ ثلاثة جَوانِب ، هى : لماذا ؟ وفى ماذا ؟ وكيف ؟

وهو يرَى أنَّ هناك جانبا ينقُص الأسئلة ، وهو :

- مَن الذى يشارك فى العمَلية التعليمية ؟ هل سيشارك فيها كُلُّ الشعب ؟ أم الفاهمون لها وحدَهم ؟

إنَّ الدلائل تشير إلى أنَّ الدوَلَ ذاتَ الخِبرة الطويلة فى الانغماس الشعبى فى التعليم ، مِثل الولايات المتّحدة الأمريكية ، قد بدأت تشعُر بأنَّ هذا الانغماس الشعبى فى التعليم على عَوَاهِنِه ، أدّى إلى نَتائج سلبية غير مرغوب فيها ، مما يعنِى أنَّ تدَخُّل غير التربويين فى شئون التعليم وفى إدارة المدارس له مَخاطِرُه وآثارُه السلبية ، ومما أدّى إلى ظهور اتّجاهات فى الولايات المتحدة لوضع ضَوابِط لاشتراك الشعب فى العمَلية التعليمية ، بحيثُ لايتعدّى الأمرُ الرقابة المحلية على التعليم ، والمشاركة فى النشاط الاجتماعى أو الترفيهى للمدرَسة ، وإمكانية القيام بخِدمات للتعليم مِن جانب المؤسّسات غيرِ التعليمية .

كذلك أيدت هذه الاتجاهات مَنْح المدرّسين مَزيدا مِن السلطة على التلاميذ ، وعلى أولياء أمورهم ، بحيثُ لايفهَمُون أنَّ المشاركة معناها التدَخُّل فى العمَلية التعليمية .

(*) مِن تعقيب الدكتور سليمان عبد ربّه محمد ، المدرّس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس ، على دراستى الجلسة .

٤-٥-٦- الإدارة بالاتّفاق والقَرارات الخاطِئة العاصفة (*) :

وعقّبت الدكتورة مَريَم الشرقَاوِى بقولها إنها تختلف مع بحث (الإدارة بالاتفاق) بعضَ الشيء ، فمِن مبادِئ الإدارة ، ومِن أصول إدارة الأعمال ، أنه يمكن للمُدير أنْ يتّخذ بعضَ القَرارات ، التى نُطلِقُ عليها الـ Snap Decisions (القَرارات الخاطِفة أو العَاصِفة أو القاصِمة أو السريعة) ، التى لاضرورةَ لمشاورة الأعضاء فيها ، وذلك لأنها تَتّصل بأمور تتطَلّب اتّخاذ قَرارات سريعة ، لصالح الجماعة ، وهذه القَرارات معتَرف بها ، وهى من مَبادِئ إدارة الأعمال الصحيحة .

وثمة نقطة أُخرَى ، وهى : ما مَكان الإدارة بالاتفاق مِن مَدَاخِل الإدارة الأُخرَى المعروفة ؟ وهل يُمكِن اعتبارُ الإدارة بالاتفاق جُزءا مِن الإدارة بالأهداف .

٤-٥-٧- مَجَالِس المديريات فى مصر صورة طيّبة للمشاركة الشعبية فى التعليم (**) :

وعقّب الأستاذ الدكتور إميل فهمِى بقوله إنه قرأ فى بحث (الإدارة بالاتفاق) ، عن الإدارة بالخوف مرتبطةً بالرقابة ، مع أنّ الرقابةَ ليست خوفا ، لأنّ معناها أننى - كمُدير - أتأكّد مِن تحقيق الأهداف ، ومِن لم يكون اعتبار الرقابة مرادِفة للخوف خطأ . كما يرَى أنه كان يتمَنّى أن يرَى فى البحث : كيف نشأت الإدارة بالاتفاق ؟ لقد نشأت الإدارة بالاتفاق نتيجة لِمقياس مشهور جِدّا ، هو OCDQ ، وقد قام بترجمة هذا المِقياس سَنة ١٩٨٠ - وهو عبارة عن الحَلّ أو التفكيك Disengagment ، والتعويق أو التعطيل Hindrance،

(*) مِن تعقيب الدكتورة مَريَمَ الشرقَاوِى ، المدرّس بكلية التربية ببَنِى سويف (مصر) - جامعة القاهرة ، على دراستى الجلسة .

(**) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور إميل فهمِى شنُودة ، الأستاذ المتفرّغ بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر) ، وعميد الكلية الأسبَق ، على دراستى الجلسة .

والروح المعنوية Spirit ، والألفة او المودّة Intimacy ، وعندَ تطبيق هذا المقياس علــى أىّ مدرَسة ، نجد أنّ هناك ارتفاعا فى الحلّ او التفكيك ، وفى التعويق أو التعطيل ، وفى انخفاض الروح المعنوية ، وفى ضعف المودّة والألفة ، وهنا لايصلُح أسلوب الإدارة بالاتفاق ، وإنمـــا يصلُح أسلوب الإدارة بالرقابة .

ومن ثم لايُوجَد إلزام أو إجبار لاستخدام الإدارة بالاتفاق فى إدارة المدرَسة ، وينقُــص البحثَ إيجادُ المناخ الذى على ضوئه يُمكِن تطبيق الإدارة بالاتفاق ، أو عدَم تطبيقه .

وبالنسبة للبحث الثانى (المشاركة الشعبية فى التعليم) ، يرَى الدكتور إمِيل أن مِـــن المعروف أنّ الدولة العصرية تتكون مِن جُزءين ، هما التخصُّص واللامركَزية ، ونحن هنا لسنا فى مَجال الحديث عن التخصُّص – يقول الدكتور إميل – وإنما نحنُ فى مَجال الحديث عـــن المشارَكة أو اللامركَزية .

واللامركَزية عبارة عن قِسمين ، أوّلهما هو التنوّع ، والثانِى هو المشارَكة .

إذن فالمشاركة فى أساسها التربوى والفلسَفى هى جُزء من اللامركزية ، وبالتـالى كلمـا اتّسعت رُقعة اللامركزية ، اتّسعت المشاركة ، وفى ظل المركَزية ، تكاد المشاركة أن تنعدم .

وثمة نقطة أخرَى فى هذا البحث ، وهى أننا كنا نودّ أن نرَى نَماذج مِن المشاركـــــــة التربوية ، وعندنا تجربة غنية جدا فى مَجال المشاركة ، رفَعت التعليم فى مصر لدرجة كبــيرة جدا ، وهى تجربة مَجالس المُديريَات ، وأساسُها المنافَسة بينَ المديريات فى المشاركة الشعبيــة فى التعليم ، حيث كان مدرّس اللغة الإنجليزية فى المرحَلة الابتدائية – على سبيلِ المثـــال – يُعَدُّ فى انجلترا، على سبيل التنافُس بينَ المحليات ، وبعضِها البعض .

والنقطة الأخيرة فى هذا البحث ، أنه أشار إلى تمويل التعليم ، إلا أنه كان يجــــب أنْ

يُعطِى أمثِلة لتمويل التعليم ، لأنه لا نهضةَ للتعليم ، وبصفة خاصّة التعليم الابتدائـــــى ، إلا بتمويل هذا التعليم ، ومَصَادِرُ التمويل موجودة فى المحلّيّات ، وهنا يُمكِن أنْ تتدخّــل الإدارة المركَزِية فى المحليات التى لا تستطيع الإسهام فى التعليم ، مثل مرسِى مَطروح والواحـــات ، أو ما شابهَ ذلك .

٤-٥-٨- المشارَكة الشعبية فى التعليم المصرِىّ قديمة وعريقة (*) :

وعقّب الأستاذ الدكتور إبراهيم عِصْمَت مطَاوِع بقوله إنّ لديه ثلاثة دَلائِل للمشاركـة الشعبية فى التعليم ، الأول منها هو نشأة الأزهَر والأوقاف ، والآن سُحِبَت الأوقــاف مِــن الأزهَر ، وقد كانت مصدَرا كبيرا مِن مَصادِر التمويل ، أما الآن ، فالدولة هى التى تقـــوم بتمويله فى مُعظَم الحالات .

لقد كانت كُلّها أوقافا أهلية ، نتيجة تبَرّعات الأغنياء ، الذين كانوا يتمَتّعون بوفرة فـى المال ، وبطاقة إيمانية عالية .

كما ظهرت المشاركة الشعبية أيضا فى نظام الحضَانة ورياض الأطفال ، حيثُ نشأ هـذا النظام فى مصر مِن المبادَرات الأهلية والفردية ، نتيجة نزول المرأة ميدان العمَل ، فكان لابُدّ مِن إيجاد جِهة تتبَنّى رعاية الأطفال ، فكانت هذه الدور والرياض . وقـد تحوّلـت هـــــذه الضرورة الاجتماعية إلى ضرورة تربوية ، لأهمية مرحَلة الحضَانة ورياض الأطفال .

كما أنّ مُعظَم تمويل جامعة القاهرة ، التى تُعَدّ جامعة عريقة ، وإن كانت لاتُقارَن – فى عَرَاقتها – بجامعة الأزهَر – كان قائما على التبرّعات ، حيثُ نشأت الجامعة بجهود أهلية .

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور إبراهيم عِصْمَتْ مطَاوِع ، الأستاذ المتفرّغ بكلية التربية جامعة طنطا (مصر) وعميد الكلية الأسبَق ، على دراستى الجلسة .

أما عن مجّانية التعليم ، فإن الدولة تموّله عن طريق الضرائب العامّة التى تجمَعها مِن أفراد الشعب ، ومِن ثَمَّ فالشعبُ يشارك فى تمويل التعليم فى مصر ، إلا أنّ القضيّة هى أنّ إدارة التعليم حاليًا – فى ضوء ظاهرة (السردين التعليمىّ) ، أو (المعلّبات التعليمية) – إذا جاز لى هذا التعبير – وأقصِد به التكدُّس التعليمى – كيف يتسنّى للإدارة أن تُدير التعليم ، وهذا حالُه .

إنّ لدينا الآن ١٦٠٠٠ مدرَسة ، ونحتاج اليوم إلى ١٦٠٠٠ مدرَسة أُخرَى ، لنقلّل مِن كَثافة الفصل التى تصل إلى ٦٠ تلميذا ، فنهبِط بها إلى ٣٠ تلميذا ، فكلما قَلّت الكَثافة ، زادت الجودة .

فكيف للمعلّم أنْ يُدير فصلا به ستّون تلميذا ؟

ويرَى الدكتور مطَاوِع أنّ المعلم المصرى يصنَع المُعجِزات ولاشكّ ، بكل المقاييس العالمَية ، حينَما يُدير فصلا على مستوَى الميكرُو ، به ستُّون تلميذا ، ويرَى أن نستغلّ الوازع الدينىّ عندَ الناس فى تلك العمَلية ، فنشجّعهم على بناء المسَاجد ، ويُمكِن أنْ يكون جُزءٌ مِن هذه المسَاجِد فصلا لمحو الأمية ، وجُزءٌ لمدرَسة ذات فصل واحد .

٤–٥–٩– الإدارة بالاتّفاق ليست أُسلوبا مِن أَسالِيب الإدارة (*) :

وعقّب الأستاذ الدكتور إسماعيل دِيَاب على بحث (الإدارة بالاتّفاق) ، بقوله إنّ لديه ملاحظة بسيطة عليه ، حيثُ يَعتبر الخوفَ مِن أَساليب الإدارة ، فهناك – فيه – الإدارة بالخوف ، والإدارة بالاتّفاق ، وهو يرَى أنّ الإدارة متغيّر متّصل ، بمعنَى انه لابُدّ أنْ يكون هناك اتّفاق على مبدأ معيّن ، ولابدّ أن يكون هناك ما يسمّى رِقابة ، ولذلك فعمَلية الإدارة

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور إسماعيل دِيَاب ، رئيس قِسم أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر) ، ووكيل الكلية لشئون البيئة ، على دراستى الجلسة .

بالاتّفاق أو الإدارة بالخوف ، بها لَبس بعضَ الشيء ، لأنها قد تَصلُح لإدارة الجَماعـــات الصغيرة ، ولكنها لاتصلُح لإدارة مدرَسة .

والملاحظة الأُخرَى ، أنَّ الإدارة بالاتفاق قد تؤدِّى إلى ما يسمَّى بأسلوب التفـــاوُض Bargaining ، حيثُ يجب على كُلّ طرف انْ يقدّم مجموعة مِن التنازُلات ، مِن أجـــل الوصول إلى أهداف جديدة ، وبذلك ننتقل مِن الأهداف الأصلية إلى أهداف جديدة ، ومِن هنا ننتقل إلى أسلوب جديد .

وللذلك يُمكِن القول إنَّ الاتفاق والخوف هى مَبادِئ ، سواء كانت فى نظرية مِثـــل نظرية الإدارة بالأهداف ، أو نظرية الإدارة بالمشارَكة ، أمَّا أنْ نَعتِبرَ الإدارة بالاتفاق أسـلوبا، فإنَّ ذلك يؤدِّى إلى بعض اللبس .

٤-٥-١٠- مبدَأ المشارَكة فى الإدارة والاتّفاق فيها لايصلُحان لمصــر والعالَم العرَبىّ (*) :

وعقَّب الدكتور السيّد البِهْوَاشِى على بحث (الإدارة بالاتّفاق) بقوله ، إنه بالنسبـــة للإدارة بالاتّفاق ، فَهِمَهَا على أنَّها اتّفاق على اتّخاذ قَرار ، أو اتّفاق على تنفيذ القَرار ، وإننـا إذا سلَّمنا بوجود إدارة بالاتّفاق فى التربية ، فإنَّ هذا الأسلوب الإدارِىّ لايصلُح إلا للـدوَل التى تسير على نظام اللامركَزِيّة فى الإدارة ، أو المركَزِية المُيَسَّرة ، أما فى الوطَن العرَبىّ ، أو فى مصر ، فهى تسير على نظام المركَزِيّة المعَوِّقة أو المُعَطِّلة للقَرارات ، وذلك لسبَب بسيـط ، هو أنَّ نظام الحُكْم فى الوطَن العرَبىّ بصفة عامّة ، إما أنه قائم على نظام التوارُث ، أو علـى أساس ثورة ، وكل فرد يسعَى إلى تثبيت وتوطيد نِظامه ، عن طريق اتباع المثَل القائل (فَرِّقْ تَسُد) - فكيف تكون هناك إدارة بالاتّفاق ؟

(*) من تعقيب الدكتور السيّد البِهْوَاشِى ، المدرّس بكلية التربية بـالعَرِيش ، جامعة قناة السويس (مصر) على دراستى الجلسة .

وبالنسبة لبحث (المشارَكة الشعبية) ، يرفُض الدكتور البِهْوَاشِي تطبيق هذا المبدأ في الوطَن العَربيّ ، ومنه مصر ، وذلك لسبَب بسيط ، وهو أنه مِن خلال الإحصاءات الرسمية في مصر ، وجد أنَّ نِسبة مَن لايعرف القراءة والكتابة في مصر تصل إلى ٥٠ ٪ - فمَن الذى يشارك في تخطيط التعليم ورسم أهدافه وسياساته ؟ ومن الذى يشارك في الإدارة ؟

إننى يجب أنْ أعرِف الناس أوّلا - يقول الدكتور البِهْوَاشِي - ثم بعدَ ذلك أطلُب منهم المشارَكة في أمور التعليم .

٤-٥-١١- الإدارة لابُدّ أنْ يربطَها ما يُسَمّى بالنظام الخُلُقِيّ (*) :

وعقّب الدكتور أنمار الكِيلاني على البحثين بقوله إنَّ المؤسَّسات التربوية في الوقت الحاضر ومستقبَلا ، ستُقَسّم بطريقة حتمية إلى قِسمين : مؤسَّسات مُنتِجة للمَعرِفة ومؤسَّسات موزِّعة للمعرِفة ، وقال إنه لابُدّ في هذين الشكلين مِن المؤسَّسات ان يكون هناك مشارَكة واتّفاق ، ولذلك فهناك تناغُم واضح جِدّا بينَ المشارَكة والاتّفاق وطبيعة عَمَل المؤسَّسات ، فالمؤسَّسات المنتِجَة للمعرِفة ، والتى تشمَل جميع أنواع البحوث ، مِن التطوير والتغيير والتجويد والتجديد ، لابُدَّ أنْ يكون لها نَمَط مُعَيَّن مِن المشارَكة والاتّفاق في الإدارة،وكذلك المؤسَّسات الموزِّعة للمعرِفة ، والتى تشمَل ابتداءً مِن الجامعات وكليات المجتمع ، وحتى المدارس بجميع فروعها .

ولكن كما نرَى في الواقع ، فإنَّ البداية تكون مِن الناس ، ثم للإنتاج ، ثم للتوزيع ، الذى يعود إلى الناس مَرّة ثانية ، ومن ثم فهى إدارة واضحة ، ولكن يجب أن يربطَها ما يُسَمّى بالنظام الخُلُقيّ Code of Ethics ، واتّفق مع الدكتور عبد الرحمن النقيب - يقول الدكتور أنمار - في أنَّ هذا النظام الخُلُقيّ يجب أن ينبُع مِن قول ربّ العِزة سُبحانه (لِكُلٍّ جعلنا منكم شِرْعَة ومِنْهَاجا) ، ولذلك يجب أنْ يكون هذا النظام خاصّا بنا ، وحبّذا لو وجدنا في البحثين شيئا يُشير إلى هذا النظام .

(*) مِن تعقيب الدكتور أنمار الكِيلاني ، رئيس قسم الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية (عَمّان - الأردن) على دراستى الجلسة .

٤-٥-١٢- تحيا الوحدة العرَبية (*) :

ويعقّب الدكتور بديوى عَلاّم على الجلسة ودراستيها وما دار فيها مِن تعقيبات ، فيبدَا بشكْر الدكتور أنمار ، لأنّه أعطاه دفعة قويّة ، ورفع روحه المعنَوية ، بعدَ أنْ قدّم لحديثه - وهو يعرّفنا بنفسه - بأنه مِن بلد هو جُزء مِن الوَطن العرَبى ، فلقد تمّت تربيّتنا جميعا على أن هناك وَطنا عربيا ، ونحن نعرِف أنّ هناك وطنا عَربيا ، وأن هذا الوطَن العرَبىّ لن يسقُط بمَقولةٍ مِن هُنا أو مَقُولة مِن هناك ، فكلُّنا زائلون ، وسيبقَى هذا الوطَن العربى ، قبل الأستاذ الدكتور ممدوح الصّدْفِىّ وبعدَه ، وقبل بديوى عَلاّم وبعدَه ، وقبلَ أىّ فرد مِنا وبعده . والحقيقة أنّ مَقُولته صدمتنى ، ولستُ أدرى كيف أنّ الوطن العرَبى غير موجود ؟

٤-٥-١٣- الغائب هو النظام العرَبى الواحد ، وليس الوحدَة العربية (**) :

ثم عقّب الأستاذ الدكتور عبد الغَنِى عبود بقولِه إنه مع الدكتور بديوى عَلاّم وغيرِه فى أنّ هناك وطَنا عرَبيا ، نشعُر به جميعا فى أعماقنا ، ولكنى أعتقد -يقول الدكتور عبد الغَنِى- أنّ الدكتور ممدوح الصدْفِىّ كان - فى حَماسه - يقصِد أنه لايُوجَد نظام عربى واحد ، وليس وطن عربى واحد .

٤-٥-١٤- فى الاتّفاق والتغيُّرات والمشاركة والرقابة وأشياء أُخرَى (***) :

ثم عقّب الأستاذ الدكتور حامد عَمّار على الجلسة والتعقيبات ، بقوله إنه لايُريد أن

(*) مِن تعقيب الدكتور بديوى عَلاّم ، الأستاذ المساعد بقِسم عِلم النفس التربوى بكلية التربية جامعة عين شمس (مصر) ، على دراستى الجلسة .

(**) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور عبد الغَنِى عَبُّود رئيس المؤتمر ، على ما يجرى فى الجلسة .

(***) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور حامد عَمّار ، الأستاذ المتفرّغ بكلية التربية جامعة عين شمس ، على دراستى الجلسة .

يتحدّث فى قضية الوطَن العربى ، فمعظم كُتبه فى عنوانها عبارة (فى الوطَن العربى) ، ولكن يبدُو أنّ الدكتور ممدوح - فى نَظَره - قد يتحدّث عن وطَن عربى فى حدود سياسية ، أى بالمفهوم السياسِىّ للدولة ، فمفهوم الوطَن العربى مترسّخ فى اللاوعى .

وقال الدكتور حامد إنّ لديه بعضَ الملاحظات العامة السريعة ، بدأها بالحديث عن مفهوم الاتفاق فقال : مِن أين أخذنا مفهومَ الاتفاق ؟

إنّ كُلّ ما نُريده فى المدرّسة مِن الاتفاق - فى رأى الدكتور حامد - هو شىء واحد فقط ، وهو اجتماع هيئة المدرّسة ، لتحقيق أهداف المدرّسة ، حيثُ يتم -مِن خلال الجلسات أو الاجتماعات - بحثُ كيفية تنفيذ العمَلية التعليمية وبَرامجها ، بأحسَن طريقة مُمكِنة ، وكيفية متابعة مَسيرة هذه العمَلية ، وبذلك تُصبح هذه الاجتماعات عاملا مِن عَوامل الاتّفاق ، الذى يؤدّى إلى نَتائج ، وإذا كانت الأهداف العامّة للتعليم - لظروف معَيّنة ، فى بيئات معَيّنة - تتطلّب نوعا مِن التكيُّف للأساليب العامة المستخدَمة ، فإن ذلك يتطلّب أن يكون للمدرّسة - وهى خطّ الإنتاج الأول - قَدر مِن حرية التصرُّف والحرَكة ، حتى يكون لناظر المدرسة والمدرّسين - مِن خلال الاجتماعات - اتّخاذ القرارت ، وهذه النقطة هامة ، ينبغِى أنْ نؤكّد عليها .

فكيف يُمكِن أنْ يكون للمدرّسة - كوحدة - استقلال ذاتى ؟

وفى جميع الحالات - لماذا نختلف ؟

إننا لانختَلِفُ لمجرّد الاختلاف وإظهار العضَلات ، كما نراه يحدُث فى كثير من المناقشات ، وإنما نحن نختلف ، لنصل إلى اتفاق ، وإلى ما يسمّى بالقاسم المشترَك ، حتى نتمكّن مِن الحرَكَة ، ومِن العمَلَ المشترك .

ثم أشار الدكتور حامد إلى المتغيّرات العالَمية ، حيثُ كتَب مؤخَرا مَقالا بعنوان (المفاهيم المتلبّسة ، في الحوار والمدرسة) ، بدأ فيه بكلمة (متغيّرات) ، فأىّ مفهوم لابُدّ وأن يكون له علاقة بمفاهيم أُخرَى . إنّ مفهوم المتغيّرات لابُدّ أنْ يرتبط بثوابت ، ونحن حين نتحدَّث عن المتغيّرات التى تستجدّ علينا ، لابُدّ أنْ نَعى هذه المتغيّرات ودِلالاتها ومَغازيها وتَداعِياتها ، بالنسبة للثوابت المُطلَقة أو النسبية ، ولايمكن أن نتحدَّث عن متغيّرات تجمَحُ بنا إلى آفاق خيالية ، وليس مِن الضرورىّ أن تكون كل المتغيّرات مِن داخل المجتمع ، فإن المتغيّرات العالَمية تدخُل وتنعَكِس مباشَرة على المدرَسة ، وإن كانت هناك متغيّرات لها انعكاس حقيقىّ ، ومتغيّرات خارجَ نطاق العَمَلية التعليمية .

ويرتبط بقضِيَّة المتغيّرات ، الحديثُ عن أسطورة القرن الحادِى والعِشرين ، وهي التكنولُوجْيَا ، فنحن أحيانا نضَع أَساطِير فى مَفاهِيمنا الفِكرية ، تشغلنا عن فهم الواقع وحَرَكَته ، وأنا أزعُم - يقول الدكتور حامد - أنَّ مجتمعنا فى كثير مِن قطاعاته لم يصل إلى القرن التاسع عشر أو الثامن عشر ، أو الرابع عشر ، فهناك حَرَكة أساسية فى المجتمع ، لكى تنقله مِن مَرحَلة إلى مَرحَلة أُخرَى ، ولكى تنقل نظام التعليم مِن مَرحَلة إلى مَرحَلة ، حتى يلتقِىَ بالمتغيّرات العالَمية المفروضة علينا ، نتيجة لواقع مختلف تماما ، ليس هو الواقع الأول .

وفيما يتعلَّق بالاتفاق ، لماذا يقتصر انتخابُ العَميد فى الجامعة على فئة معَيَّنة ؟ ولماذا لايكون انتخابَ أعضاء هيئة التدريس ؟ وهنا يتَّضح جانب الاتفاق ، ويكون للرأى العامّ قُوَّة كبيرة .

وأما عن قضية المشاركة الشعبية فى التعليم ، فإننى أحبّ أنْ أميّز - يقول الدكتور حامد - بينَ نوعين مِن القضايا فى التعليم ، فالتعليم له جانب سياسى ، وله جانب فَنّى ، والجانب الفَنّى هو العَمَلية التعليمية ، وعِلم النفس ، وكيف نعلّم التلميذ ؟ أما الجانب السياسِىّ ، فهو الجانب الذى تدخُل فيه المشارَكة ، لأن المجتمع هنا يتّخذ قَرارات ، مِن مِثل: كيف تكون أشكال تكافُؤ الفُرَص ؟ وكيف تكون سيادة الدولة على التعليم ، وبأَىّ الأشكال ؟

وفيما يتعلق بالثقافة الوطنية : ما مقوّماتها ؟

إننى لا أحبّ – يقول الدكتور حامد – القضايا المِثالية ، فى وصف التاريخ ، وإنما أنظُر إلى الواقع ، فمَن قال إنّ الشعب لايشارك ؟ إلا أنّ المُشكِل هو أنّ كُلّ واحد يشـــــارك بطريقته كأفراد – كأُسَر – كفِئات – والدولة تتّهم الشعبَ بالسلبية ، فلو كانت الدولـــة تحتضن همومَ المجتمع والشعب وتطلّعاته وآماله وأزَماته ، فسوف تُصبح عمَلية المشاركـــة عملية عادِيّة جِدّا .

ومِن هنا كانت مسألة شرعية الدولة ، وتمثيلها لطموحات الشعب ، هى المحَــــكّ الأساسِىّ فى ضَمان المشاركة الشعبية .

وأُضِيفُ إلى ساحة المشاركة الشعبية – يقول الدكتور حامد – عمَلية الرقابة ، فهـــى هامّة جدّا – وجانب الشفَافِيَة فيما يتعلّق بإتاحة المعلومات .

الفصل الخامس

القيادة الإدارية فى التعليم (*)

٥-١- محاضرة الأستاذ الدكتور حامد زَهْرَان :

٥-١-١- القيادة عِلم وفَنّ :

مِن المؤكّد انَّ نَجاح أو فَشَل أية مؤسّسة ، إنما يرجِعُ إلى القيادة الإدارية لتلك المؤسّسة ، فهذه مُسَلَّمات قد اتَّفقنا عليها - يبدأ الدكتور حامد زَهْرَان محاضرته .

والقيادة - بصفة عامّة - يواصِل الدكتور حامد زَهْرَان محاضرته - عِلم وفَنّ ، والعِلم يتوفَّر فى البحوث والدراسات ومَصَادِر المعرِفة المتنوّعة ، والفَنّ يتمثَّل فى خِبرة القائد وإبداعه ومهاراته فى الاستفادة مِن الجانب العِلمى فى ميدان التطبيق - حتى تكون قيادة فاعلة .

وبُحكم التخصّص ، وموضوع الورَقة ، وموضوع المؤتمر ، نهتَمُّ بالقيادةِ الإداريةِ فى التعليم ، والقيادةُ الإداريةُ التربوية فى التعليم مزيجٌ مِن القيادة الإدارية والقيادة التربوية ، ومِن ثَمَّ فلا بُدَّ مِن المزج بينَ الاثنين .

٥-١-٢- القيادة الإدارية فى التربية دور اجتماعِىّ :

والقيادة الإدارية التربوية - كأحَد أشكال القيادة - دور اجتماعى - فى رأى الدكتور حامد - يقومُ به قائدٌ تربوى ، تبرزُ لديه سِمَة القيادة ، ويقوم بسلوك قيادِىّ مع أعضاء الجَماعة

(*) محاضرة الأستاذ الدكتور حامد عبد السلام زَهْرَان ، أستاذ الصحّة النفسية بكلية التربية جامعة عين شمس ، وعميد الكلية ، فى منتصَف اليوم الثانى مِن أيام المؤتمر - الأحَد ٢٣ يناير ١٩٩٤ .

التى تشاركه فى العَمَلية التربوية ، لتحقيق أهدافها ، وهكذا يُمكِن النظر إلى القيادة الإدارية التربوية كدور اجتماعى ، وكسِمة شخصية ، وكعمَلية سلوكية .

٥-١-٣- أسئلة مُحَيِّرة عن قيادة التعليم فى مصر :

ونحن نعرِف أن القيادة الإدارية التربوية هى قيادة القُوَى العاملة فى العَمَلية التربوية ، فى مؤسَّسة تعليمية ، وتوجيهها نحوَ الأهداف التربوية ، وتحسين التفاعُل الاجتماعى بينَ أفرادها ، بطريقة مُؤَثِّرة ، تحقّق تعاونَهم ، ورفع مستوَى أدائهم ، إلى أقصَى حَدّ مُمكِن ، مع المحافظة على بناء الجَماعة وتماسُكِها .

وقبلَ أنْ أفصّل ما قصدتُه ، بأنها دور اجتماعى ، وبأنها سمة مِن سمات الشخصية ، وبأنها سلوك يُمارَس ، سوف أطرَح الأسئلة التى حيَّرتنى فِعلا - يتابع الدكتور حامد - وهى على النحو التالى :

* لماذا يُوضَع فى بعض المؤسَّسات التربوية قادة إداريون مُعَيَّنون غالبا بالأقدَمية ، وبعضُهم غيرُ تربويّين ؟ ومَنْ مِنْ هؤلاء رفض تَوَلِّى القيادة ، وهو غير مُؤَهَّل لها ؟

* ما مدَى نجاح أسلوب وضع جهود تطوير وتحديث العملية التعليمية فى أيدِى قيادات تربوية غير مُؤَهّلة ، أو غير مُدرَّبه على تطبيقه ميدانيا ؟

* لماذا يُكَبَّل القادة الإداريون التربويُّون المبدِعون بأغلال الروتين والسياسات السلطَويّة الأَعلَى ؟

* لماذا لاتُقَاس سِمات القيادة والقُدرات القيادية باستخدام اختبارات ومَقَاييس عِلمية ؟

* لماذا تُتَّخَذ قَرارات وتُسَنّ قَوانين ، لايُؤخَذ فيها رأى القيادات الإدارية التربوية فى

الميدان ، فيرتبكون حينَ يطبّقونها ، مثل قانون إلغاء الصفّ السادس الابتدائى ، وقانـــون الثانوية العامّة الجديد ؟

* لماذا يواجِه القادة الإداريون التربويون ، مُشكِلات لايملِكون حَلّها ، تفرِضُ نفسَها فى الواقع التعليمى فى مصر ، مِثل مُشكِلة قيام مدرّسين غيرِ تربويين مِن فائض الخرّيجين بالتدريس، ومُشكِلة قِيام مدرّسين بتدريس مَوادّ غير تخصّصهم ، ومُشكِلـة كَثَافـة الفصـول ، ومُشكِلـة المدارس متعدّدة الفترات ، ومُشكِلة الدروس الخصوصية ؟

* لـماذا يُكتَفَى عنـدَ اختيار القادة الإداريين التربويّين بأسلوب المقابَلة ، ولاتُستخـدَم الاختبارات الموقِفية ، وملاحظة السلوك ، والاختبارات والمقَاييس النفسية ؟

* لماذا يتولّى بعضُ القادة الإداريين التربويين مَناصِبَهم دونَ تدريـب ، أو بعـدَ تدريـب شكلِيّ لايكفِى – لِبضعة أيام فقط ؟

* مَنْ مِنَ القادة الإداريين التربويين يدرُس ديناميّات الجماعـة دراســـة عِلْمية عَمَلية ، تتناوَل خَصائِصها وبناءَها وتماسُكَها ، والاتّجاهات السائدة فيها ، ومُشكِلاتها ؟

* مَنْ مِنَ القادة الإداريين التربويين يدرُس أسبابَ انخفاض إنتاجية الجَماعة التى يقودهـا ، ويعمَل على التغَلُّب عليها ، إسهاما فى رفع إنتاجية الإنسان المصرى ؟

٥-١-٤- القيادة الإدارية التربوية وظيفة جَماعية وتنظيمية :

ونعود مرّة أُخرَى – مع الدكتور حامد – إلى القيادة الإدارية التربوية كدور اجتماعى ، لنجد أنها وظيفة اجتماعية وتنظيمية ، وهذا الدور يُتَعلَّم ، وأنتم تعلَمُون – يواصل الدكتـور حامد زَهْرَان – نظَرية أنَّ القادة يُولَدون ولايُصْنَعون ، وفِكرة الموهبة ، وأنَّ الإنسان مولــودٌ

هكذا ، لاتصلُح كُلّها عِلميا طبعا – فدور القائد التربوى دور رِيَادِىّ ، عندما يتفاعل مع الأعضاء لتحقيق الأهداف التربوية ، وتتلَخّص أَهَمّ وَظائف القائد الإدارى التربوى فيما يلِى :

١ – التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدَى والبعيدة المدَى ، وللعمَلية التربوية ، بحيث تكون الأهداف واقعية ، مُمكِنة التحقيق .

٢ – وضع سياسة تعليمية ، مستعينا فيها بمَصَادِر وسياسات السلطات الأَعلَى ، ومَصَادِر أعضاء الجماعة ، ومساهِما فى إطار ما تُفَوِّضه له السلطة العُليَا والجماعة نفسُها ، بأمانة وإخلاص .

٣ – الأيديُولُوجيَّة ، حيثُ يكون للقائد أفكار إبداعية ، يدعَمُها إطار عِلمى .

٤ – الخِبرة الإدارية التربوية المتوفّرة لَدَى القائد ، والتى يستغِلُّها ، وتظهَر فى سلوكه .

٥ – الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعُل ، لتنفيذ السياسة والمَنَاهِج ، وتحقيق الأهداف ، بإيجابية ونَشاط ؟

٦ – الحُكْم والوَسَاطة ، حيثَ يكون القائد حَكَما ووسيطا ، فيما قد ينشَبُ مِن صراعات وخِلافات داخلَ الجماعة .

٧ – الثواب والعِقاب فى حالات الصواب والخطَأ ، مما يكفُلُ المحافظة على النظام والانضباط فى الجماعة .

٨ – صيانة بِناء الجماعة ، مِن حيثُ علاقات الودّ والتجاذُب والتعاوُن وطُرُق الاتصال المنظَّم بينَ الأعضاء ، وإمكانات الحِراك الرأسِىّ والترَقّى .

٩ - تنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف الأعضاء فـى الجَماعـة ، وحُسْن توزيعِها ، والقيام بسلوك الدور ، في ضوء المعايير السلوكية السليمة ، وتجنُّب صِراع الأدوار .

١٠ - أنْ يكون نَموذَجا سلوكيا ، ومَثلا أعلَى للسلوك ، وقُدوة حَسَنة لأعضاء الجَماعة .

١١ - أنْ يكون رَمزا للجَماعة واستمرارها في أداء مُهمَّتها .

١٢ - أنْ يكون صورة للأب ، ورَمزا مِثاليا للتوَحُّد .

١٣ - أنْ يكون حارس مَعَايير السلوك التربوى ، فـى ضـوء تَعاليم الدين واللوائح والقَوانِين والعُرْف والتقاليد .

١٤ - أنْ يكون مُحافِظا على تَقَالِيد الجَماعة ، وتيسير القُوَى التى تجذِب الأعضاء للجماعة .

٥-١-٥- سِمات القائد التربوى :

أما عن القيادة التربوية كسِمة مِن سمات الشخصية ، فإنها تُكْتَسَب ، وهـى - عنـدَ الدكتور حامد - سِمة مركَّبة ، تضُمّ سِمات جِسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية .

* وأهَمّ السمات الجِسمية ، كما نعلَم جميعا : الصحّة الجِسمية ، والحيوية والنشاط ، والخلُوّ مِن الإعاقات .

* ومِن السمات العقلية : الذكاء ، والكَفاءة العِلمية ، والثقافة الواسعة ، والمعرفة الثرية ، وسَعَة الأُفُق ، وبُعد النظَر ، ونَفاذ البصيرة ، وحُسْن التصرُّف ، والتفكير الإبداعِيّ ، والطلاقة اللفظية ، والقُدرة على عرض الأفكار ، والحِكمة فـى اتّخـاذ القـرار ، والقُـدرة على التأثير والإقناع .

* ومِن السمات الانفعالية : المـوَدّة والحـبّ ، والثبات الانفعالى ، والنضـج الانفعالى ، والمشارَكة الوجدانية ، والثقة فى النفس ، وقُوّة الإرادة ، وضبط النفس .

* ومِن السمات الاجتماعية : الانبِسَاطية ، وتكوين العلاقات الإنسانية والصداقـات ، والتعاوُن ، والقُدرة على الاتصال الاجتماعى ، والمشاركة الإيجابية فى نَشاط الجماعة ، وروح الفُكَاهة ، والمرَح ، والديمقراطية ، والذكـاء الاجتماعـى ، وتحمّل المسئولية الاجتماعيـة ، والتسامُح ، وحُسْن الاستماع ، وتقبُّل النقد ، واحترام الآخَرين ، واحترام آرائهم ، وإجـادة الحِوَار ، والانضباط ، ومسايَرة المعَايير الاجتماعية .

* وإلى جانب هذه السمات ، سِماتٌ أُخرَى عامّة كثيرة ، مِثل : حُسْن المَظهَر ، واحـترام الوقت والنظام ، ومعرِفة العَمَل ، والموضوعية ، والمساواة ، والأمانة ، والعدل ، والصـدق ، والصراحة ، والإخلاص ، والاستقامة ، والعِفّة ، والإيثار ، والتَدَيُّن ، والتمَسُّـك بالقِيَـم ، والتوَاضُع ، والبَساطة ، والمرونة ، والحزم ، والشجاعة فـى الحـقّ ، والمثابَرة ، والحَساسِيـة لمُشكِلات الأعضاء ، والتوافُق ، والصحّة النفسية .

وطبعا ، كان هذا مِن نَتائج البحوث التى دارت حولَ هذه السمات ، وبعضُها خليـط بينَ سِمات وقِيَم ... إلخ ، وهى موجودة للعرض . ولكن إذا كانت هذه السمات موجـودة ، فكيف نتحَقّق مِن مَدَى توافُرها فى أَىّ قائدٍ من القادة التربويين ؟ أم أَنّ هذا كلام (فَـكّ مجَالِس) ، أو كلام للاستهلاك الأكادِيمىّ فقط ؟.

٥-١-٦- القيادة التربوية سلوك جَمَاعِىّ يُمَارَس :

والقيادة الإدارية التربوية سلوك اجتماعى يُمَارَس ، وتظهَر القيادة الإدارية التربوية حـينَ يمارَس فى المَوَاقِف الحقيقية فى الحياة اليومية ، ومِن أَهَمّ خَصَائِص السلوك القيادِىّ فى الإدارة التربوية بالطبع : المبادَأة بالعَمَل ، والإبـداع ، والمثابَـرة ، والطمـوح المناسِـب للقُـدرات ،

ومحاولة تحقيقه بحيث يكون شِعار القائد مع الأعضاء (اعمَلوا كما أعمَل ، وليس اعمَلوا كما أقول).والتفاعُل الاجتماعى النشِط الواعِى الإيجابىّ ، بذَكاء اجتماعى وإيثار (سيُفسَّر الذكاء الاجتماعى فيما بعد) ، وهذه المصطَلَحات يجب أنْ يتدَرَّب عليها أىّ قائد إدارى تربوى ، حتى أعلَى المناصِب الإدارية فى المجال التربوى ، وهذا شىء ناقص تماما) ، وتوفير مناخ اجتماعى ديمقراطى ، ودورُ القائدِ هنا تيسيرُ هذا المناخ وممارسته بالفِعل ، وممارسة السلطة لا التسلُّط ، والتقليل – إلى أقصَى حَدّ ممكِن – من استخدام المركَز والسلطات المخَوّلة ، مع المرونة والعلاقات الإنسانية النقِيَّة مع أعضاء الجَماعة ، بحيث يتوَفَّر قَدر كبير مِن الحُبّ ، ويكون الخوف قليلا ، ومراعاة مَشاعِر الأعضاء ، وتدعيم الفهم المتبادَل والاحترام المتبادَل ، والصداقة ، وحُسْن الإصغاء ، وفتح قنَوات الِحوار ، وحُسْن الظنّ بالآخَرين .

وكذلك المحافظة على تَماسُك الجَماعة ، ولَمّ شملِها ، ودعم القُوَى التى تجذِب الأعضاءَ للجماعة ، وتحقيق التكامُل الاجتماعِىّ فى الجَماعة بينَ الأدوار المختلفة ، بحيثُ يكون الشخص المناسِب فى المكان المناسِب ، والعمَل بمبدأ القيادة الجَماعية ، وتركيز العمَلية القيادية حولَ الجَماعة ، وصيانة بِنَاء الجَماعة ، وخاصّة بناء العلاقات الاجتماعية ، الذى يقوم على التجاذُب والتقَبُّل المتبادَل والتعاوُن البَنَّاء ، والعَمَل كفريق .

وكذلك تخطيط العَمَل ، وتنظيم السلوك الجَماعِىّ وتنسيقه وتوجيهه ، وتسيير العَمَل بسهولة ، وضمان عَمَلية الاتّصال بينَ كُلّ الأعضاء فى الجماعة ، وإعلام الجَمَاعة بحقائق الأمور ، وإعلام الجَماعتات الأُخرَى بنَشَاط الجَماعة ، والتوافُق النفسِىّ والاجتماعى ، والشعور بالسعادة بالعَمَل مع الجماعة ، ولصالحها ، وتَقبُّل النقد بروح طَيِّبة ، والاستفادة منه، والاعتراف بالأخطاء ، والمبادرة إلى إصلاحها ، والتمثيل الخارجى للجَماعة كسفير لها لدَى الجماعات الأُخرَى ، والعَمَل على تحقيق أهداف الجَماعة ، وتوجيه العَمَل الجماعى نحوَه .

وكذلك الشورَى ، حيثُ يكون أمر القائد والأعضاء شُورَى بينهم ، وخاصّة أهلَ العِلم والِخبرة منهم .

٥-١-٧- القيادة الإدارية التربوية وتهيئة المناخ الصحّي للعَمَل :

وعندما تحدّث الأستاذ الدكتور فؤاد أبو حَطَب بالأمس ، وهو يتحدّث عن سيكولوجيّة الإدارة ، تناوَل بعضَ الدراسات والتجارب حولَ المناخ الاجتماعى فى الإدارة ، حيثُ تشير دراسات مَايو وهوَايت ، وكذا دراسات وبحوث وتَجارِب غيرِهما ، إلى أنّ المناخ الاجتماعى فى القيادة بعامّة ، والقيادة الإدارية التربوية بخاصّة ، يجب أنْ يكون مناخا ديمقراطيا إقناعيا ، لا ديكتاتوريا ولا فوضَويّا ، وهذه قَضِيّة مُسَلَّم بها ، وهذا المناخ الاجتماعى الديموقراطى فى القيادة الإدارية يتطَلَّب مِن كل قائد إدارى أنْ يجرّب بنفسِه كُلّ ماذُكِرَ ميدانيا ، وسوف يَرَى بكل تأكيد أنّ هذه البحوث ونَتائِجَها تصدُق ، حتى ولو بعدَ حين ، لأن هناك مَن يكون قد تعَجّل فى الحُكْم ، ومَن تكون الخِبراتُ الشخصيةُ قصيرةُ المدَى هى التى تحكُم توَجُّهَه إلى الخروج عن الأسلوب الديموقراطى ، تحت أىّ بند مِن البنود ، أو تحتَ أىّ مسمَّى مِن المسَمّيَات .

وفى المناخ الديموقراطى ، يحرِص القائدُ على إشباع حاجات كلِ فردٍ من أفراد الجماعة، وبالتالِى يأتِى إشباعُ حاجات المجموع ، ويسودُ الاحترام المتبادَل للحقوق ، وتتحَدّد الأهداف والسياسات والخُطَط ، وأوجُه النشاط ، نتيجة للمناقشات الجَماعية والقَرارات الجماعية ، وتتوَزّع الأدوار والمسئوليات بقبول واقتناع ، وليس عن طريق الأدوار وتوزيع النشَرات .

والقائد الديموقراطى يشترِكُ فى مناقشات الجماعة ، ويشجّع الأعضاءَ فى مناقشاتهم ، ويُتيحُ للجميع الفُرصة لعرض أفكاره بحرّية ، ويُحِيطهم عِلما بخُطوات العمَل ، ويكون موضوعيا فى المدح والنقد ، وفى الثوَاب والعِقاب ، ويشجّع النقد ، لأنه هو المستفيد منه أوّلا وأخيرا - هو والجَماعة .

والأعضاء فى المناخ الديموقراطى يشعُر كل منهم بمكَانته ، وبالرضا والارتياح ، ويشعُر بأنه مشارك إيجابى فى تحديد الأهداف ، وفى التفاعُل الاجتماعى ، ويكون لديهم صَلاحية تقديم المقترحات والمشُورة ، التى تلقَى الاحترام ، ويكون لكل منهم حرية فى اختيار زِفَاقِه

فى العَمَل كـــ Team (فريق) ، لأنه كما نعلَم ، إذا تمّ تشكيلُ أية مجموعة عَمَل بطريقـة متآلفة ، بهذا الشكل ، فالنتيجةُ – كما نعلَم – أنّ العَمَل الفردى أفضَل مِن العَمَل مع فريـق مُكَوَّن بطريقة عشوائية .

كذلك فإنَّ الأعضاء يشعُرون بالـــ (نحنُ) ، وشعور الجماعة بالـــ (نحنُ) مُهِمّ جِـدا ، لرفع الروح المعنَوِيَّة فى السلوك .

وإذا غاب القائد الديمقراطى ، كان العَمَل فى غيابه مساوِيا للعَمَل فى حضوره ، كمـــا نعلَم جميعا ، والسلوك الاجتماعى فى المناخ الديمقراطى يميّزه الشعور بالثقة المتبادَلة ، والـودّ ، والتجاوُب بينَ القائد والأعضاء ، وبينَ الأعضاء بعضِهم البعض ، ويسود الشعور بالاستقـــرار والراحة النفسية ، ويكون الإنتاج حسَبَ الخُطَّة الموضوعة ، وعلى مستوَى مرتفع ، ويفخَـــرُ الأعضاء بالإنجاز .

٥-١-٨- كيف يُختَار القائد التربوى ؟ :

وفى حالة اختيار القائد فى الإدارة التربوية ، فإنّ الوضع الأمثَل هو أنْ يكون تَوَلّى القادة الإداريين التربويين لأدوارهم بالاختيار أو بالانتخاب ، ويُمكِن الاستعانة بالاختبارات الموقفيـــة فى اختيار القادة ، ويكون ذلك فى مَوَاقِف حقيقية للقيادة الإدارية التربوية ، حيثُ تتـــمّ ملاحظة أىّ الأدوار أكثَرُ نجاحا ، كما يُمكِن اللجوء إلى طريقة تحليل التفاعُل فى اختيار القـادة على أساس الملاحَظَة للسلوك ، فـى نمَـاذِج مُصَغَّرة مِـن المَواقِف الإدارية التربوية العَمَليـة ، وحَبّذا لو تمّ ذلك دونَ أنْ يُدرِك المتدَرِّب أنه تحتَ الملاحَظة ، حتى يكون سلوكُه تلقائيا .

وتُستَخدم المقابَلة كذلك فى اختيار القادة للإدارة التربوية ، بواسطة لجنة مِـن القـــادة الإداريين التربويين الكِبار ، عن طريق تقديم المرشّحين على أساس عَـدَدٍ مِـن السمات المميّزة فى القيادة الإدارية التربوية .

ويلجأ البعض إلى استخدام الاختبارات النفسية ، مثل اختبارات القيادة التربوية ، واختبارات القيادة الإدارية ، واختبارات الشخصية ، واختبارات التوافق النفسي ، واختبارات تقدير الذات ، وغيرها .

وقد أثبتت نتائج البحوث أنَّ القائد الأفضل هو القائد المختار حسب القدرات القيادية ، يليه القائد المنتخب ، وأخيرا يأتي القائد المعيَّن .

٥-١-٩- التدريب على القيادة الإدارية فى مجال التربية :

أما فيما يتعلَّق بالتدريب على القيادة الإدارية التربوية ، فإننا – يتابع الدكتور حامد – إذا اتفقنا على أنَّ القيادة سمة شخصية تكتسب ، ودور اجتماعي يتعلَّم ، وسلوك يمارس ، فإنه يمكن التدريب عليه ، علميا وعمليا ، حيث أثبتت الدراسات والبحوث العلمية أنَّ الأفراد الذين يتلقَّون تدريبا على القيادة ، يكون أداؤهم أفضل من الذين لايتلقَّون مثل هذا التدريب من حيث استخدام الأساليب الديمقراطية ، وارتفاع مستوى الروح المعنوية للأعضاء ، وزيادة الحماس للعمل ، والاشتراك فيه .

وهذا التدريب على القيادة الإدارية لايقتصر على التدريب عليها قبل تولِّيها ، ولكنه يشمل – أيضا – التدريب عليها أثناء الخدمة ، ويجب أنْ تستخدم فيه الطرق والأساليب المقدَّمة فى عملية التدريب ، وأنْ تستغرق الوقت المناسب .

ومن أنجح طرق التدريب على القيادة ، طريقة القيام بالدور ، حيث يقوم الفرد بدور القائد فى مواقف عملية متنوِّعة ، أشبه ما تكون بمواقف الحياة اليومية ، يمرّ المتدرِّب فيها بمراحل متتالية ، تبدأ بالتعرُّف على السلوكيات المفروض تعلُّمها ، ثم ممارسة هذا السلوك تحت الإشراف ، ثم نقل ما تمَّ تعلُّمه فى فترة التدريب إلى العمل الحقيقي فى القيادة .

ومِن العَوامِل التى تساعد فى التدريب على القِيادة :

* التدريب العمَلى على القيادة فى جَماعات ، حيثُ يتمّ مناقشة أهداف الجماعة ، ومعرفة أُسَس العمَل الجماعى .

* توافُر المدرّب الكُفُؤ ، الذى يزوّد المتدرّبين بالعِلم والخِبرة ، والذى يكون قُدوة حَسَنة لهم .

* تبادُل الآراء وتدارُس المشكلات والحلول بينَ المدرّبين والمتدرّبين .

* التدريب والتعلُّم القائم على الخِبرة والممارَسة ، فى مناخ ديموقراطى .

* التدريب على وضوح التفكير واتّخاذ القرارات والبتّ فى الأمور الطارئة والمفاجئة ، وبعضُها يُفتعَل – طبعا – كأسلوب تدريبى .

* التدريب على النقد البَنّاء والنقد الذاتى ، وتقَبُّل النقد بهدَف تحسين السلوك .

* الاندماج فى بَرامِج التدريب بما يضمَن تغيرّ سلوك المتدرّب بعدَ فترة التدريب .

* المرونة فى بَرامِج التدريب حسبَ طبيعة الموقِف ومتطلّباته .

* دراسة عِلم النفس الاجتماعى بصِفة خاصّة ، للإحاطة بالسلوك الاجتماعى ودَوَافِعه وديناميّاته ومَعَاييره والتفاعُل الاجتماعى ، والأدوار الاجتماعية ، والقِيَم ، وسيكُولُوجيّة القيادة .... إلخ .

والقيادة الإدارية التربوية ، يحسُن أنْ تكون قيادة جَماعية ، حيثُ تتوزّع المسئوليات القيادية على عَدَدٍ من الأعضاء ، ويشاركون فى القيادة حسبَ قُدرات كُلٍّ منهم ، ولاتتركّز فى يد قائد واحد ، ويتعاوَنُ الجميع فى تحديد الأهداف ، ويعمَلُون على تحقيقها ، بحيثُ يرجع الإنجازُ إلى المجموع ، وليس إلى شخص القائد .

وتتطلَّب القيادة الجَماعية تخويلَ الأعضاء المشارِكين فيها سُلطات قيادية حقيقية ، مما يخفّف العِبء عن القائد ، ويزيدُ من تحمُّل المسئولية الاجتماعية ، ويدرّب صَفّا ثانيا وثالثا ، ويعبّر عن الديمقراطية .

٥-١-١٠- متطلّبات القيادة الإدارية فى مجال التربية :

ومِن متطلّبات القيادة الإدارية التربوية أمور كثيرة جدّا ، اختار الدكتور حامد زَهْـــران منها خمسة فقط :

* أوّلها دراسة ديناميّات الجماعة ، فالقيادة الإدارية التربوية الناجحة ، لابُـدّ أنْ تتّخــذ خُطوات إيجابية فى دراسة ديناميّات الجَماعة ، لأنّ الجماعة كُلّ دينامِىّ متفاعِل ومتغيّر ، ممــا يُلقِى على القائد عِبْءَ دراسة خَصَائِص الجَماعة ، وبناء الجَماعة ، وتماسُك الجَماعة وتكامُلها ومَعَايِيرها وقِيَمها ، والأدوار المختلفة فيها ، والاتّجاهات السائدة فيها ، وعمليات التفاعُـــل والتغيُّر والتطوّر ، والنمّو ، والتعَرُّف على ما يفسّر هذا مِن دَوَافِع وحاجــات ، شعوريــة أو لاشعورية ، وهذه مُهِمّة جدّا ، إذ تفسّر فى بعض الأحيان نقص الإنتاجية ، علــى الرغـم مِــن كثرة العدَد ، وما يسودُ مِن تعارُف أو تنافُس لأغراضٍ بعضُها مشروع وبعضُها غير مشروع ، وبعضُها يُمكِن أنْ يفسّر تفسيرات غير مناسِبة للسلوك .

* إقامة علاقات إنسانية ، فالقائدُ عليه أنْ يدرُس سيكُولُوجيّة العلاقات الإنسانيــة ، وأن يراعيها ، بحيثُ تقوم على أساس مِن الأمانة والصدق والموضوعية ، والتعبير عــن كُلّ المشَاعِر الإنسانية بأسلوب مِهَنِىّ ، بحيثُ تتوافَر فيها عَنَاصِر حُسْن الاستماع ، والاحترام ، والتشجيع والتقدير .

* التصرُّف بذَكاء اجتماعى ، حيثُ يجب أنْ يتميَّز سـلوك القائد بالذكاء الاجتماعى ، الذى يتمَثّل فى القُدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية ، وفهم الناس ، والتفاعُل السليــم معهم ، مما يؤدّى إلى التوافُق الاجتماعى ، وكما تعلَمون – يتابع الدكتور حامد – فــإنَّ مِــن أهَمّ مَظَاهِر الذكاء الاجتماعى لدَى القائد ، حُسْنَ تصرُّفه فــى المواقف الاجتماعية ، وتَعرُّفــه على الحالة النفسية للآخَرين ، وتَذَكُّرَ الأسماء والوجوه ، وروح الدعابة والمرَح .

* إتقان التفاعُل الاجتماعى ، الذى يُعَدُّ أيضا مِن أهَمّ متطلّبات القيادة الإدارية التربويـة الفاعلة .

* فهم سيكولوجيَّة التفاعُل الاجتماعى ، بما فيه مِن تأثير متبادَل بينَ الأعضاء ، فالاتصال المستمِرّ بينَ القائد والأعضاء أمر وارد ، وعلى القائد أَنْ يحرِصَ على أنْ يكون التفاعُل فى ضوء المَعايير الاجتماعية التى تُعتَبر بمثابة Thermostat ، أو منظّم اجتماعى له، وعليه أَنْ يعمَل على إبراز التفاعُل الاجتماعى ، وبناء العلاقات الاجتماعية ، وبناء الاتصال ، وبناء القُوَّة ، وبناء الحِراك - والقائدُ الناجح هو الذى يُحيط عِلما بالإطار المرجِعِىّ للتفاعُل الاجتماعى ، ويعرِف ما وراءَه مِن استعدادات وَدَوافِع ، وما يحدّده مِن عَوَامِل حيوية ونفسية واجتماعية وثقافية فى آن واحد ، إضافة إلى الخَصائِص الشخصية ، مثل المَهارات والعادات والتقاليد والمعتَقَدات والاتجاهات ، والقائدُ الفاهمُ هو الذى يشارك فى التفاعُل الاجتماعى ، ويعرِف أنَّ له أنماطا ، منها التفاعُل المحايِد المتسائل ، والتفاعُل المحايد المجيب ، حيثُ تُوجَد فئات مِن الأشخاص يطلُبون تعليمات ، وآخَرون يقدّمون اقتراحات ، مِن أجل تبادُل المشورة، وفى نفس الوقت ، يُوجَد نمَط مِن التفاعُل الانفعالى السلبى ، يقابله نمَط مِن التفاعُل الانفعالى الإيجابى ، حيثُ تُوجَد فئات مِن الأشخاص تُعارِض ، وأُخرَى توافِق ، على اتّخاذ قرار ، وفئات تُظهِر التوتُّر وأُخرَى تخفّف التوتُّر ، مِن أجل ضبط التفاعُل ، وفئات مِن الأشخاص تُثير التفكُّك ، وأُخرَى تحافظ على التماسُك ، مِن أجل إحداث التفاهُم ، وكل هذا مستوحَى مِن نظرية ديفيزْ للتفاعُل الاجتماعى ، وهى تُعطينا - فعلا - تنبيها أو تحذيرا مِن سوء فهم مَن يعارضون فى أىّ تفاعُل اجتماعى ، لأنهم جُزء لا يتجَزَّأ مِن التفاعُل الاجتماعى فى أية جماعة عاديَّة ، ونحن نرفُض الذين يوافقون بالإجماع - والذين يُبدُون الفهمَ هم - فى الحقيقة - غيرُ مبالين ، والذين يوافقون قد يكونون مِن المنافقين ، أكثَرَ منهم مُوافِقين . وهكذا نجد أنَّ على القائد الناجح أنْ يُجيدَ التعامُل مع أنماط المشاركين فى التفاعُل الاجتماعى ، فعندَ وجود موضوع للتفاعُل ، نجد بعض المشاركين يدعَم ويوافق ، وعلى القائد أنْ يشجّعه على عرض موقِفه ، وأسباب دعمه ، حتى يكسب به رفاقَه ، ومنهم مَن يرفُض ، وعلى القائد أنْ يتدَخَّل بحرص ليُزيلَ التوتُّر الذى قد يحدُث ، ويستفيد مِن هذه المعارضة لصالح التفاعُل ، ومنهم مَن يتردَّد ويقف على الحِياد ، وكُلّنا يعلَم بعضَ الأساليب التفصيلية (أنا المحدّث - يقول الدكتور حامد - عن الخطوط العريضة فقط) ، التى يوجّهنا لها مَن يتناوَلُون أنماطَ المشارِكين فى المناقَشات ، كالثرثار والمتسائل والمتماحِك والجامد والمتعالِى والمدّعِى أنه يعرِف كُلّ شىء ، والصامت الذى لايتكلّم أو لايشارك ..... إلخ ، وعلى العموم فإنَّ التعامُل مع هؤلاء جميعا مِن أهَمّ مَهارات القيادة الإدارية .

أمّا عن تحمّل المسئولية الاجتماعية ، كمتطلّب مِن متطلّبات القيادة الإدارية التربوية ، فإنه – فِعلا – مِن أهمّ مسئوليات القائد ، الذى قلنا إنّه قُدوة بالنسبة لأعضاء الجَماعة ، الذين يعمَلون معه ، وهى – بطبيعة الحال – مسئولية الفرد أمامَ نفسِه أوّلا ، وأمامَ الجَماعة ، وأمامَ الله عَزّ وجَلّ ، وكما نعرِف مِن دراسات الأستاذ الدكتور سَيّد أحمَد عُثمان ، أنه يجب أنْ يتوفّر لدَى القائد عَناصِر المسئولية الاجتماعية ، التى تتضَمّن :

* الاهتمام ، أى الانفعال مع الجَماعة ، أو الاتّصال بها والتوَحّد معها ، وتعقّل هذه الجَماعة .

* الفهم ، أى فهم الجَماعة ، والأهمية الاجتماعية لسلوكه ، وتأثيره على الجَماعة .

* المشاركة ، أىّ تقبّل الأدوار الاجتماعية ، والتنفيذ الفَعّال الإيجابى ، والتقييم الموضوعى ، وعلى القائد مراعاة أركان المسئولية الاجتماعية ، مِن حيثُ الرعاية والتراحُم والتكافُل والهداية والنصح – فى إطار القِيَم والمثل ، والإتقان عِلما وعَمَلا بنِظام ، ومعً بذل أقصَى الجُهد ، وعلى القائد أنْ يشجّع مَظَاهِر المسئولية الاجتماعية ، حيثُ يسودُ التعاوُن والإصلاح والأمانة والقيام بالواجبات والمحافظة على المال العامّ وعلى سُمعة الجَماعة والصالح العامّ ، والشعور بالانتماء (والكلمةُ الأخيرةُ وحدَها تحتاج إلى دراسة وبحث خاصّ) .

٥-١-١١- القيادة التربوية والشخصية المصرِية والعرَبية والعالَم المتغيّر :

وأخيرا وليس آخِرا ، أقول بكُلّ ثقة ، إنّنا جميعا نعرِف ما ينبغِى أن يكون فى عالَم القيادة الإدارية التربوية ، فالعالَم متغيّر مِن حولِنا ، وهو يملأ الدوريات العِلمية بالبحوث الكثيرة المتراكِمة والمتطوّرة والحديثة ، عن سيكولوجية القيادة الإدارية ، وسيكولُوجيّة القيادة التربوية وسيكولُوجيّة القيادة الإدارية التربوية ، وعلينا أنْ نجرّب وأنْ نطبّق فى مجتمعنا المصرىّ والعرَبىّ حيثُ يُوجَد طابع خاصّ فى ميدان التطبيق ، تلوّنه خَصائِص الشخصية المصرية ،

وخَصائص الشخصية العرَبيَّة ، وهذا أيضا ربما يكون مطروحا كمَجال للبحث ، وهنا أدعو إلى إجراء البحوث الأكاديمية المشتركة ، كما ذكرتُ بالأمس - يحتم الدكتور حامد - بينَ عِلم النفس والإدارة التعليمية ، وإلى وجود التواصُل بينَ الجهات الباحثة والجهات المنفِّذة . فى وزارتى التربية والتعليم العالِى .

٥-٢- تعقيبات الحُضور :

٥-٢-١- العمَلية التعليمية فى حاجة إلى الإدارة الواعية ، والقيادة المعبِّرة عن الحقّ ، والمنفِّذَة له (*) :

بدأ الأستاذ الدكتور سَيِّد صُبحِىْ مقرِّر الجلسة التعقيبات بقوله : لقـد تفَضَّل الأخ الفاضل - الأستاذ الدكتور حامد زَهْرَان - بعرض صورة فِكرية عامّة عن القيادة ، بأبعادها ومَواقِفها ومَفاهِيمها ، ولكننى كنتُ أتصوَّر أنْ نتكلم عن هذه التساؤلات التى كانت لَصِيقَة ولاتزال وستظَلّ ، بما يُمكِن أنْ يُسَمَّى (التعليم عندما يُدَار) ، فنحن نسمَع الآن عن مَفَاهِيم القيادة بالأهداف ، والقيادة بالمَواقِف ، والقيادة بالنتَائِج ، والقيادة بالمعلومات ، ثم عن نوع جديد منها اسمُه القياده بالمعنَى - ذلك النوع يرتكز على الإطار القِيمِىّ الدينِىّ .

وقال الدكتور سَيِّد : إننا نتكلّم عن العمَلِية التعليمية بمعزِل عن أصناف القيادة التى ذكرها الدكتور حامد ، فإنها تعِنى لنا الأسئلة العشرة التى تفَضَّل بها ، والسؤال الذى لايزال حائرا مِن بينها ، هو أنَّنا فى حاجة ماسّة جدا إلى ما يُمكِن أن يسَمَّى القائد الذى نستطيع أن نتمَثّل فيه بإقناع ، أنه يُدِيرُ أمر العملية التعليمية - وإذا كنا نتحَدَّث عن ذلك ، فكيف يُمكِنُ أن نفسّر ظاهرة (القائد بالصُّدْفَة) ، و (القائد بالخِبرة) ، و (القائد بالأقدَمِية) و (القائد بالواسِطَة) ؟

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور سيِّد صُبحِى ، أستاذ الصحّة النفسية بكلية التربية جامعة عين شمس ، ومقرِّر الجلسة .

إنها مُشكِلة ، لعَلّها تتمَشّى مع الخصائِص التى تفَضّل بها الأستاذ الدكتور حامد زَهْران، عندَما قال إنّ هناك خَصائِص قيادية ، تلوّنها مَلامِحَ الشخصية المِصرية على وجـه التحديد ، ثم الشخصية العرَبية على وجه العموم .

وإذا أردنا – يواصل الدكتور سَيّد – أنْ نبحَث فِعلا خطورة ما يُسمّى (القائد بالصُّدْفَة)، فكيف نفسّر ديناميات الجماعة التـى تسايـر ذلك (القائد بالصُّدْفَة) ، وهـــى – بحَرَكِتها المستمِرّة الإيجابية – تجعَلُه يتصوّر أنه قائد لــه جـذور – بــل جذور عميقة ؟ وكيف نفسّر ديناميات الجَماعة عندما تجد صاحبَ الخِبرة يحظَى بمكَانة تجعَلُه يرقَــى ، مـع أنّ الجَماعة تِحسّ بحاجتها إليه وإلى خِبرته وكَفاءته وفِكره وسلوكه ، مما يزيد فى انشغالها ، بدليل أنّ كُلّ مـــا يتعلّق بالعمَلية التعليمية مِن قوانِين صدرت – إذا كان ذلك ضِمن الأسئلة التى وردت علـى لسان الأستاذ الدكتور حامد زهران – فكيف تُسَنّ قوانِين فى غيبة الخُبَراء ؟

إن (القائد بالواسطة) يخدُم – بالطبع – عنـدَ الدكتـور سَيّـد – (القائدَ بالصُّدْفَة) ، كما أنّ القائد بالصُّدْفَة يبارِك القائد بالواسِطَة ، لأنّ الاثنين دخلا القيادة مِن فوق (كُوبْرِى) واحد. والدكتور حامد – عندَما يتحَدّث عما يجب أنْ يكون وما هــو كائن – فإننا يجب أن نتمثّل هذه الشخصية التى خرَجت مِن (القُمْقُم) ، ثم بدأت تظهَر ماردا جَبّارا ، نحترم فيـه هذه الصورة الخُرافية الميتافِيزيقيّة ، وقليلا مـــا نسأل : هـل يليق أنْ نوافق حيثُ لاضرورةَ للموافَقة ؟

وهل يليق أنْ نُعطِىَ كُلّ الاطمئنان ، حيثُ لاضرورةَ لكلّ هذا الاطمئنان ؟

ويختم الدكتور سَيّد تعقيبَه بالسؤال التالى :

– كيف نترُك العمَلية التعليمية على وجه التحديد ، دون أن تكون هناك الإدارة الواعية، التى تستطيع أنْ تتمثّل الدور الحقيقىّ للقائد ، وليس القائد الذى يسوسُ أفرادا ، وإنّما القـائد الذى يستطيع أنْ يكتب وأنْ يقرّر ، وأن يحسِم ، ويستطيع أنْ يتمَثّل مَواقِف الحقّ ، وكُلّ هذا يتعلّق بالقِيَم الدينية ؟

٥-٢-٢- لاتُوجَد لدينا قيادة تربوية (*) :

ثم يعقّب الأستاذ الدكتور إميل فَهمِي بقولِه إننا نُريد أنْ نتحدَّث عن القيادة الإدارية التربوية ، أو القيادة التربوية فى واقعنا الاجتماعى ، ولانُريد أن نأخُذ نظريات مِن الغرب وأشياء مِثالية ، وعندما نتكلّم عن القيادة التربوية فى واقعنا الاجتماعى ، فسنجد أن هذه القيادة التربوية كانت قبلَ الثورة ممثّلة فى الأحزاب ، فعندَما كان حِزبُ الوفد - على سبيل المِثال - يفوزُ فى الانتخابات ، تُصبِح القيادات التربوية مِن حِزب الوفد ، لدرجة أنّ أحَد أعضائه فى إحدَى المرات عُيِّنَ - وهو أمّيّ - مُدِيرا لدار الكُتُب .

ويواصل الدكتور إميل : لقد قامت ثورة يوليو ١٩٥٢ ، وقالت إن القيادة جَماعية ، وجعلت العامل (الفَرّاش) يجلِس مع رئيس مجلس الإدارة ، فانهارت القيادة ، وبدات تظهَر شعارات مِثل (الرجُل المناسِب فى المكان المناسِب) ، ولكننا - عندَ تطبيق الشعار - وجدنا أمورا غريبة ، حتى أنّ أحد الحاصلين على الدكتوراه فى الزراعة فى موضوع استخدام الذرّة فى الإكثار مِن النبات ، تَمَّ تعيينُه فى مكتَبة وزارة الزراعة ، فأخذ يشكو ويكتُب فى الصحُف .

فالقضية - إذن - عندَه - قضية شِعارات ، ولاتُوجَد لدينا قيادة تربوية بالمعنَى الصحيح. فماذا نفعَل ؟

ويسأل الدكتور إميل : هل يُمكِننا - كما سِمعنا الآن - تَجَنُّب الواسطة والمحسوبية ؟ ويُجيب : إننا لو أُتِيحَ لنا أن نقوم بدراسة عِلمية تتبُّعيّة لخرّيجى كليات التربية مِن سنة ١٩٥٥ أو سنة ١٩٥٧ ، لنرَى : كم واحدا منهم وصل إلى القيادة العُليَا فى التعليم ، بينما لايزال زملاؤه كمَا هم معلّمين ؟ وما العَوامِل التى جعلت هذه الفئة تبقَى كما هى ؟

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور إميل فَهمِي ، أستاذ أصول التربية المتفرّغ بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر) ، وعميد الكلية الأسبق ، على المحاضرة .

وما هى العَوامل التى ساعدت هؤلاء على أنْ يصلوا إلى المَناصِب الإدارية العُليَا ؟

إننا سوف نجد انعدامَ الكَفاءة فى الذين وصلوا ، فالقضية - إذَنْ - هى أنْ نراقب قِيَمنا السائدة ، ونحاول إصلاح مِثل هذه الأمور ، وفى هذه الحالة فإن هذه القيادات يجب أن تأتِى عن طريق الانتخابات ، لا عن طريق التعيين ، خاصّة فى مَجال التعليم ، بـدءا مِـن المدرَسـة الابتدائية ، فالمدّرس فى هذه المرَحلة عنده وَعْى ، ويعرِف كيف يختار ناظر المدَرسة أو قائده .

٥-٢-٣- نحن فى حاجة إلى نَمـاذِج إدارية مِـن الواقـع ، وإلى وضـوح رؤية دينية للإدارة (*) :

ثم يعقّب الدكتور عبد الرحمن النقيب ، موضّحا أنه يودّ أنْ يتحدَّث فى أمرين اثنين :

- الأمر الأول يتَّصل بأهداف الإدارة فِعلا فى العالَم العَربىّ ، وفـى مصر على وجـه الخصوص ، فإنَّ عندَه شعورا قويا بأننا ليس لنا هدَف واضح ، ومُتَّفق عليه : لماذا نعلّم ؟

ويترتَّب على عدَم وضوح الهدَف - عنـدَ الدكتور عبد الرحمن - أنَّ الإدارة عندَنـا مرتَبِكة ، لاتعرِف بالضبط ما هو مطلوب منها ، وأنا أزعُم - وقـد أكـون مُخطِئا - والكلامُ للدكتور عبد الرحمن - أنَّ السبَب الرئيسىّ هو أنَّ الدين مُغيَّب ، بينما كـان مُمكِنا أنْ يكون الدين هدَفا كبيرا ، يحشِد الطاقات ، ويُحدِثُ وضوحا فِكريا كاملا للأهداف ، ولايترُك مَجـالا للاجتهادات الشاذَّة ، التى تفرِض نفسَها على المجتمع باسم الشرعية ، أو بأىّ اسم .

وفى غيبة الهدَف الواضح هذه - عندَه - نحاول أنْ نبحَث عن أهداف بديلة ، نأتِى بها

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب ، الأستاذ بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر) ، على المحاضرة .

مِن هنا ومِن هُناك ، وأعتقد أنَّ هذا هو السِّر فى أزمة الإدارة فى العالَم العربىّ ، وعندِى شعور – يواصل الدكتور عبد الرحمن – بأنَّ هـــذه الأزمـــة ستستمرّ ، ولـــن تُحَلَّ إطلاقا مهما أتينا بنظَريات مِن هُنا وهناك ، وأكاد أتحدَّى كُلَّ خبراء التربية فى مصر لو حاولوا إصلاح الإدارة فى غيبة هذا الهدَف الذى أزعُم أنه هدَف دينىّ ، لأن هذا المجتمع لايتحرَّك إلا بالدين ، فقـــد تحرَّك فى الماضِى بالدين ، وهو يتحرَّك الآن بالدين ، وأعتقد أنَّ الكُلَّ يخشَى مِـــن تحرُّك هـــذا المجتمع بالدين .

– أما الأمر الثانِى ، فهو يتعلَّق بأمنية للدكتور عبد الرحمن : وهـــى أن نسمَع فـــى هذا المؤتمر عن نَماذِج مِن الإدارة التربوية الواقعية ، خاصَّة وأن المنصّة عليها اثنان مِـــن العُمَـــداء، أحَدُهما عميد سابق هو الدكتور مطَاوِع ، والثانِى عميد حالِىّ هـــو الدكتور زهـــران ، وليت كُلَّ مَن مَارَسَ الإدارة التربوية يُعطِينا خِبرَته ، ويبيّن لنا الواقع المرّ الذى واجهه ، وكيف حَـــلَّ المشكلات التى واجهته ، وكيف طَوَّر ، وكيف عَدَّل ، فهذا هـــو العِلم مِن وجهة نظَره ، لأن العِلم ليس مجرّد نظريات جامدة .

٥-٢-٤- الإدارة سمات وعلاقات وسُلطة ونفوذ وثَقافة (*) :

ثم يعقّب الدكتور وجيه الصاوِى بقوله : إننا – حينَ نتحدَّث عن الإدارة – إنما نتحدَّث عن فرد وسمات ، وعلاقات بينَ الأفراد ، ويجب أنْ نلتفت إلى نُقطة هامّة ، هـــى أن المبنَى أو المصنع الذى نعمَل فيه ، والناحية الفيزيقية التى تُوجَد فيه ، تؤثّر على الإدارة .

وثَمَّةَ نُقطة ثانية ، تتعلق بمُدخَلاتنا ومُخرَجاتنا ، فمن هـــم زَبائنُنا ؟ – والسؤال للدكتـــور وجيه – وما مستواهم ؟ وهل لدينا سُلطة ؟ وما هى حريتنا ؟ وما هامش هـــذه الحرية لدينـــا ؟ وإذا كنا نتحَكَّم فى المُدخَلات ولحسّنها ، فما هو شكل المُخرَجات بعدَ ذلك ؟

(*) مِن تعقيب الدكتور محمد وجيه الصاوِى ، أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة الأزهر ، على المحاضرة .

وثمة نقطة أخرَى وهامّة مِن وجهة نظَر الدكتور وجيه – وهـى أننا نجد أن المدير لـه Authority (سُلْطَة) أو Power (قُوّة أو نفوذ أو سَطْوة) ، ولكـن ماهـى حدودُها بالنسبة للسُّلطة الأعلَى منه ؟ وهل مِن سماته أنه يجب أن يكون مُطِيعا ، ليكون قائدا ناجحا؟ أم أنه يُريد مصلَحة مؤسَّسته ، فيحاول أن يأخذ أشياء لصالِحِه ، قد تتعارَض مع المصلَحـة العُليَا ، مما يؤدِّى إلى اعتبارِه (مَتَاكِف) (أىْ مُشَاكِسًا) ؟

والنقطة الأُخيرة – عنـدَ الدكتـور وجيـه – تتصل بموضوع المختار والمنتَخَب والمعَيّن ، وكلها أمور جميلة ومُفِيدة ، إلا أنه مِن حيثُ ثقافتنا التى أشار إليها الدكتور حامد زَهـران – ثقافتنا المصرية والعَربية ، نجـد أننا جميعا حينَ ننتَخِب أحـدا ، لاننتَخِبُ الأفضَـل والأحسَـن والأكفَأ ، لأن عمليات الانتخابات تتّم عن طريق (الربيط) ، وتقوم علـى علاقات شخصية، أكثَر مما تقوم لمصلحة الإدارة ، وهو يعجَب لبعض من يتركون مَناصِبهم الأكاديمية فى الجامعـة ليأخذوا مَناصِب إدارية ، فيبتعدون عن الجانب العِلمىّ التخصُّصِىّ ، وهى – على أية حـال – ظاهرة جديرة بالدراسة .

٥–٢–٥– التقنيات الجديدة فى تدريب المديرين أثناء الخدمة (*) :

ثـم يعقب الأستاذ الدكتور صـلاح جوهـر ، بادئا بالقول إن كلمات الأستاذ الدكتور حامد زهران تنفُذ إلى الأعماق ، ولقد أثبتت الأيام أنه قائد إدارى تعليمى محتَرِف ، بمعنَى أنـه يُجيدُ الصنعة ، وكم أتمنّى – يواصل الدكتور صلاح – أنْ يوجّه نصيحة للشباب المُقدِمين على هذا العمَل القيادى الإدارى مستقبَلا فى القريب أو البعيد ، ويُعطِيهم مِن نفَحاته ، ويُريهـم كيف أنه يمكن – لو احتدَّ النقاش – بينَه وبينَ أحَد الأشخاص دخَلَ المكتَب عليه ، وكان هذا الشخص يستحقّ أنْ يُقَال له (ياأعوَر) ، ومع هذا فإنه لايقول للأعور (أنتَ أعْوَر) ، وإنمـا له أساليب أُخرَى فى الإقناع – أتمنّى أنْ تستفيد بها الأجيال القادمة .

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور صَلاح الدين جُوهَر ، أستاذ الإدارة غير المتفرّغ بكلية التربية جامعة الأزهَر ، على المحاضرة .

وأشار الدكتور صَلاح إلى أن الأستاذ الدكتور حامد زهران قد ذكَر – ضِمنَ ما ذكـره – الاهتمام بالتدريب أثناء الخِدمة ، والحقيقة أننى أؤيّده تماما – يقول الدكتور صَـلاح – لأن لدينا تدريبا للقيادات الإدارية ، خاصّة فى مَجال التعليم ، ولكنه بدأ يأخُذ شكلا صوريا تماما ، وبدأ يسير على سياسة (نفّع ، واستنفع) ، وقد أثبتت البحوث ذلك وأكثر منـه – أفلم يئِن الأوان لأن نكون جادّين أكثرَ مِـن ذلك فـى مسألَـة التدريب ، وأنْ نغيّر سياساتِنا وأساليبَنا وتقنياتنا التدريبية ؟

وقال إننا قد استعرنا أشياء كثيرة فى التدريب صارت اليوم قديمة ، فلماذا لانُعيد النظَر فيها ؟

ومِن بين الأشياء التى يحتاج إليها رِجالُنا فى حقل التعليم فِعلا – يرَى الدكتور صَلاح – أنْ يرَى القائدُ نفسَه ، لأنَّ الإنسان عندما يرَى نفسَه ، ويرَى حقيقتَها ، فإنه إمّـــا أن يُسَرَّ لذلك ويحمد الله ، وإما – إذا كان لديه إحساس – أنْ يبكِـى علـى نفسه ويحـزن ، ولكنْ لايُوجَد بينَ القادة الإداريين – للأسَف – مَـن يبكِـى على نفسه ، فكـلٌّ منهم سعيد بنفسِه فخور بها ، يرَى نفسَه بطلا مِغوارا ، لابطَلَ قبلَه ، ولن يأتِىَ بعدَه بطَل مثلُه .

ومِن ضمن التقنيات الحديثة فى التدريب ، تدريب ننساه ، ولانستعين به ، وهو تدريب الحسَاسِيّة Sensitivity training ، الذى فيه يتمكّن الشخص المرشّح للتدريب أو المديـر فِعلا مِن أن تُتَاح له فرَصَة أنْ يرَى نفسَه بنفسِه ، ومِن خلال تفاعُل حُرّ مع آخَرين ، مِـن أمثاله ، أو ممن هم أقلّ منه أو أعلَى منـه ، فيرَى سلبياتِـه وإيجابياتِـه ، ومحاطّ القوّة ومحـاطّ الضعف فيه ، ومن ثم يعرِف – مِـن خـلال هـذا النقاش – نفسَـه ، ويرَى نفسَه فى عيون الآخَرين ، ومِثل هذه التقنيات التدريبية الحديثة ، ألا تستحِقّ أنْ نُعطِيها بعضَ الاهتمام فـى حقل التعليم ؟

وقـال الدكتـور صـلاح إنه يخشَى أنْ يقـول إنَّ المتخصّصين فـى مَجال إدارة الأعمال يسبقوننا – فلماذا لانسبِقهُم خُطوة فى هذا المجال ، فيصبح لنا أسلوبنا المتطـوّر فـى تدريب قادتنا أثناءَ الخِدمة ؟

ومما ذكَره الأستاذ الدكتور حامد زَهران أيضا - يواصل الدكتور صلاح - أن القيادة دور ، وأنها سُلوك ، وأنها - أيضا - علاقة بينَ شخص وآخر ، أو بينَ شخص وآخرين ، والعلاقة يحكُمها قانون العلاقات ، فلماذا لانهتّم بوضع حدود ومَعايير لهذه العلاقة ، كي تستقيم ؟

ومِن ضمن ما ذكَره أيضا ، جُملة سمات أو صفات أو خَصائص للقائد الإدارى التربوى ، وهى كثيرة جدا ، لأننا مِثاليون ، مما يجعَلُنا ننهَزِمُ أمامها ، فنرضَى بالواقع الأليم ونسكت عليه.

وثمة شىء آخر أَحَبَّ الدكتور صَلاح أن يوضّحه فى ختام تعقيبه ، وهو أن القيادة مَواقِف أيضا ، بمعنَى أن الموقِف هو الذى يتحَكَّم فى إظهار وإبراز سِمة أو أكثر مِن سمات القيادة ، وهذه السمات القيادية ليست فى حالة ثَبات أو جمود أو ركود أو تحَجُّر ، وإنما هى متحَرّكة ، بمعَنى أنَّ الموقف هو الذى ينادِى بهذه السمة أو تلك ، فيبرزها مرة ، ويُخفِيها مَرّة أُخرَى ، ومِن ثم تكون هذه السمات التى تَتّسم بها القيادة الإدارية التربوية فى حَرَكَة دينامية باستمرار ، ويكون علينا أن نراعِى ذلك فى تدريبنا للقادة الإداريين .

٥-٢-٦- القيادة عِلم وفَنّ وخُلق (*) :

ثم بدأ الأستاذ الدكتور بدر الدين عَلِى تعقيبه بأنه يُسعِده أن تُتيح له الظروف أن يحضُر هذا المؤتمر القَيّم ، وبأنه كان يجب أن يحضر أمس ، لولا ارتباطه بالإشراف على بحث فى مدينة العاشر مِن رَمَضان ، ضمنَ المِهمّة العِلمية التى حضر مِن أجلها إلى مصر ، فنحن فى أمريكا - يواصل الدكتور بدر الدين - نهتّمُّ بأمور الوطن ومُشكِلاته دائما ، ونُقيم مؤتمرات بأمريكا وكَندا لهذا الغرض ، وكان آخِرها فى أكتوبر الماضِى ، حيثُ عقدنا مؤتمرا عن التنمية فى مصر ، وبحثنا جَوَانِبَ مختلفة فيه ، فجانب خاصّ بالسكان ، وآخَر بالطاقة ، وثالث خاصّ بالإدارة ...... إلخ .

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور بدر الدين عَلِى ، رئيس رابطة العُلَماء المصريين بأمريكا وكَندا ، على المحاضرة .

وقال الدكتور بدر الدين إنه استفاد مِن محاضرة الأستاذ الدكتور حامد زهران ، وإنه أكمل منها معلومات كثيرة كانت ناقصة لديه ، ولكن له بعض التعليقات ، أوّلها المسألة الخاصة بأنّ القيادة عِلم وفنّ ، فإن هذا شعار نسمعه باستمرار ، ولكننى أُحِبّ أن أُضِيفَ إليه كلمة (خُلق) ، لأن القيادة – حقيقة – عِلم وفنّ وخُلق Ethics ، وربما كان ذلك مُهِمّا فى العقود الأخيرة ، أكثر مما كان فى الماضِى ، لأننا نعرف جميعا قضية الفساد الإدارى ، لنجد أنه – فى جَوهرِه – فَساد خُلقِىّ إلى حَدّ كبير ، وقد حان الوقت أنْ نُدخِلَ مسألة الخُلُق فى منظومة الإدارة،بشىء من الجدية ، إضافة إلى الجوانِب السلوكية التى أشار إليها الدكتور حامد بطبيعة الحال .

وبالنسبة للجانب الخاصّ بسمات الشخصية القيادية ، قال إن الدكتور جوهر قد سبقه إلى بعض النقاط ، التى يرَى أنها كانت تحتاج إلى حِرص فى اختيارها ، فإننا لو قُلنا – مثلا – إنّ مِن صِفات القائد التسامُح ، فإنه يمكن أن يقول : لا ، لأن مِن سماتها الحزم ، مما يجعلنا نحتار فى أيّهما نختار ، فيكون البديل لهما هو المرونة مثلا . وحُبّ المزاح – على سبيل المثال – أو الفُكاهة Sense of humour ، مأخوذة عن الأمريكان ، ومِن الجائز أنها لاتنطبق على وضع مجتمعنا العربىّ المسلم ، ويمكن أنْ تَحِلّ محلّها فيه البَشاشة ، بدلا مِن حُبّ المِزاح ، لأن الذى يمزَح فى مجتمعنا يقال عنه (هُزُؤ) ، ولذلك فإننى أرَى – يواصل الدكتور بدر الدين – أن السمات الشخصية للقائد تحتاج إلى تدقيق ، وأنا أتفق مع الدكتور صَلاح جُوهَر فى أن هذه المسميات تُستخدَم فى المواقف المختلفة حسبَ الموقِف ، فقد يكون القائد حازما فى موقِف ما ، ومتسامِحا فى موقِف آخَر ، وهكذا .

وقال الدكتور بدر الدين أن ثمة نقطتين يوَدّ أن يتحدَّث عنهما ، بعدَ أن يؤيد آراء قالها الزملاء ، تتّصل بالجانب التطبيقى فى الإدارة والقيادة ، ففى المحاضرة ميل واضح إلى الجانب النظرىّ ، وهناك اتفاق بينَ الأساتذة الزملاء الأفاضِل على ذلك ، وآخِرُهم مَن قال بنَماذِج من الواقع البيئىّ فى أثناء شرح موضوعات خاصّة بالقيادة ،مِن طنطا والمنيا .... إلخ ، مما كان مُمكنا أنْ يسدّ الثغرة بينَ النظرية والتطبيق .

أما عن النقطتين الهامتين اللتين أخّرهما الدكتور بدر الدين ، فواحدةٌ منهما خاصّة بالمركَزية واللامركَزية ، فإنّني لكي أكون قائدا إداريا – عميداً لكلية ، أو رئيسا لمعهد ....إلخ ، – يقول الدكتور بدر الدين – لابُدّ أن أُعطي بعضًا من اللامركزية ، يسمّى تفويضا أو Delegation ، ومعناه أن يكون لَدَىّ نُوّاب مُعَيَّنون ، كوكيل الكلية ، أو رئيس القسم ، يأخُذون اختصاصات مُعَيَّنة ، حيثُ أنّ تركيز السلطة في يد القائد تُجمِّد العمَلية ، وحيث أكون مُطالَبًا بالتوقيع على كل شيء – ومثلُ هذا التفويض يتطلّب تدقيقا في اختيار المُفوَّضين .

وأما النقطة الثانية فهي التي أثارها الدكتور حامد زهران ، والتي تخصّ الجانب الديمقراطي ، وتخصّ الشورى ، فربما احتجنا إلى الاشارة إلى نقطة محَدَّدة تماما ، وهي المشاركة الطلّابية ، أو مشاركة القاعدة الطلّابية ، بحيث يبلّغنا الطالب عن وِجهة نظَر الطلّاب فيما تراه أىّ لجنة ، أو أى وِجهة نظَر .

وهناك أمر آخَر ، خاصّ بالإدارة – يواصل الدكتور بدر الدين – هو أننا أحيانا نسمَع عن قَرارات يُصدِرها رئيس جامعة أو رئيس مجلِس إدارة ، مجاملة للمسئولين الكِبار ، ونحِسّ مِن مِثل هذه الأمور بتوريط وإحراج ، مع أنّ القائد المُخلِص الذى يحبّ بلَده يتجَنّب عملية التوريط والإحراج ، ويحاول أن يتناوَل الموضوعات بحيثُ يعبّر فقط عن رأى المجلِس الذى يرأَسه بأمانة .

وختم الدكتور بدر الدين تعقيبَه بأنه يؤيّد الآراء التى قِيلت قبلَ ذلك فيما يتعلّق بما (ينبغِي) أنّ يكون ، والتى ركّز عليها الدكتور حامد ، وبأنه كان يجب أن يرَى أيضا ما (يُمكِن) أن يكون .

٥-٢-٧- لِتنجَح القيادة ، فإنها لابُدَّ أَنْ تكون متحرّكة ، قادرة على التأثير (*) :

ثم بدأ الأستاذ الدكتور حامد عَمَّار تعقيبَه بقوله : معروف أنه يُوجَد نوعان مِن القيادة ، فهناك قِيادة رسمية داخلَ المؤسَّسة ، وقيادات طبيعية تظهَر فى المواقِف المختلفة ، كما تفضّل الزمَلاء ووَضَّحوا ، والنوعان مِن القيادة لابُدّ أن يُوضَعا فى الاعتبار ، ونحن نتحدَّث عن المقوّمات .

ونحن عندَما نتناول أىَّ موضوع فى التربية – يواصل الدكتور حامد عَمَّار – نتناوله مِن زاويتين ، الزاوية الأُولَى هى زاوية النموذَج ، وهو نموذَج لاأُريد أن أصفه بأنه مِثالِىّ ، لأنه نموذَج متجمّع مِن المعرِفة ومِن الخِبرة ، كما ذكر مَاكْس فِيبر . وقد أعطانا الدكتور حامد صورة النموذَج ، وهذا أمر مُهِمّ جِدا ، لأن هذا النموذَج يمثّل – حسبَ تعبيرات عِلم النفس – الإطار المرجِعِىّ ، الذى نحكُم به على الواقع .

وإلى جانب هذا النموذج – فى معالجتنا للقَضايا التربوية – يواصل الدكتور حامد – تأتِى القضية المرتَبِطة بالواقع ، وصلته بالنموذَج ، والذى يحدُث أنَّنا نطالب بالنموذَج ، ثم نطالب بالواقع ، ثم نتوقّف ، ولكن كيفَ يُمكِن للواقع أَنْ يخترِقَ واقعه ، ويقترِب مِن النموذَج ؟ هنا الحرَكة والفِعل فِعلا .

وأُلخّص الكلام الذى قيل فى المقوّمات – يواصل الدكتور حامد – لأرَى أنه لابُدّ – أوّلا – ان يكون لدَى القيادة وضوح للهدَف – وماذا نقصد بوضوح الهدَف فى مؤسَّسة تعليمية تربوية ؟ إنَّ الهدَف فيها أساسُه عِلمىّ وفَنّىّ ، وتُتّخذ الإجراءات الإدارية لتحقيقه ،

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور حامد عَمَّار ، الأستاذ المتفرّغ بكلية التربية جامع عين شمس (مصر) ، على المحاضرة .

لأن القيادة الإدارية ليست مجرد إدارة ، وكما قال الدكتور الصاوي إن هـذا الهدف مع وضوحه يتطلب (متابعة) ، ومستوى من هذه (المتابعة) مع المستويات الأعلى

ومن مقومات القيادة – عند الدكتور حامد – أن تقول (لا) ، فيجب في بعض مواقف القيادة الإدارية أن تقول (لا) ، كما أن القيادة يجب أن تكون مدركة للمساحات من الوسائل الموجودة والإمكانات المتاحة ، وأن تعرف نقاط القـوة فيها والضعف ، بحيث تحاول أن تستثمر نقاط القوة فيها لأقصى حـد ممكن ، وتحسن نقاط الضعف وتقلل منها ، وأن تقوم بتطوير قدرات الإدارة ، مثلما تقـوم بتطوير الفرق والمشاركة ، حتى تسير الإدارة [illegible] ، [illegible] بالتطوير [illegible] المشكلات التي [illegible] من داخل العمل ، وتحول دون تحققه ، ووظيفة القيادة الإدارية هنا كوظيفة الرادار ، يلتقط ويرى ما يحدث من بعد ، دون أن يصل إليه مباشرة بالضرورة ، [illegible] على ما لديه من قدرة على [illegible] موجودة من حركة في الداخل ، والاستعداد لها [illegible] ، حتى تستطيع [illegible] ، الأمور ، ومن ثم فوظيفة الرادار وظيفة مهمة

ومن وظائف الإدارة التربوية أيضاً – عنده – أن تجعل حركة العمل نشطة ، وأن [illegible] الروح المعنوية ، كما أن وظيفة التربوي وظيفة مهمة ، [illegible] القدرة على التأثير ، فهي من الخصائص الجوهرية للقيادة ، [illegible] الدكتور [illegible] الدكتور حامد – [illegible] القدرة على التأثير ، فهو عامل التطوير والتجديد في العملية التربوية

[illegible] هذه المقومات [illegible] الدكتور حامد [illegible] ، [illegible] ، ومعرفة [illegible] التربوية [illegible] أن يكون قادراً على التأثير .

وإذا كان لابد من استغراق الصورة الحالية ، فإن الدكتور حامد [illegible] في القيادة – في الواقع – هو ألا تقع في [illegible] القيادة ، وإذا [illegible] في مواقف

العمَل المختلفة . فمجرد مرور العميد فى الكلية ليَرى ما يعمله الموظفون . وما يجرى فــــى المدرّجات والمحاضرات . وليرى أحوالَ النظافة والحرَس - امر مهِمّ جدا - وكذا الأمر فــــى المدرّسة ، وهذا يمثل الحدّ الأدنى لعملية انسياب المياه فى نهر الإدارة ، وفى اختراق الواقع .

٥-٢-٨- القيادة لابُدّ أن تختلف مِن مجتمع إلى مجتمع (*) :

لم يعقّب الدكتور سليمان عبد ربه على المحاضرة بقوله إنه فى تصوّره أن الدراســـات لم تتوصّل إلى نموذَج يمكن أن نصفه بالنموذج الأمثَل للقيادة ، وهذا يرجع لعدّة عَوامِل ، وهــذه العَوامِل يجب أنّ تُوخَذ فى الحُسبان ، عندما ننظُر إلى القيادة ، وما تحققه مِـــن نتَائج مادية ، تتعلّق بالإنتاجية والتكَاليف وغيرها ، ومِن نتائج إنسانية تتعلّق بالرضا الوظيفى ونـــوع العمَل والدورات وغيرها ، وهو يعتقد أنّ هذه العَوَامِل تنحصر فى نوع العَمَل الذى يمارسه الأعضاء ونوع الإشراف ، وأيضا فى قُدرات الأعضاء ومَهارَاتهم ، والعلاقات السائدة بينَهم ، ونــوع الإشراف الذى يفضّلونه ، وأيضا البيئة وأثرها على القيادة ، وأيضا عامل الوقت ، والمحيـــط الأيديولوجى بالقيادة وغيرها - كل هذه العَوَامِل تُوخَذ فى الاعتبار عندَما ننظُــر إلى القيادة ، وهذه العَوامِل ليست واحدة فى كل المجتمعات ، وإنما هى تختلف من مجتمع لآخَــر ، وبالتالِى لايكون هناك أسلوب يمكن اعتبارُه الأسلوب الأمثل للقيادة .

٥-٢-٩- القيـادة غير الإدارة ، والقيـادة موقِفيـة يجـب تنميتهـا فـى المَدارِس (**) :

لم عقّب الأستاذ الدكتور عبد الغَنِى عُبّود بقوله إنه فيما يتّصل بقضية القيادة الإداريـة ، يرَى أنّ يفرّق بينَ عنصريها ، فيفرّق بين القيادة وبين الإدارة ، فالإدارة وظيفة وَجَــد الإنسانُ

(*) من تعقيب الدكتور سليمان عبد ربه محمد ، مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعـة عين شمس ، على المحاضرة

(**) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور عبد الغَنِى عبود ، رئيس المؤتمر ، على المحاضرة

نفسَه فيها ، أراد هو أم لم يُرد ، وأحبَّ الناسُ ذلك أم كرهوه ، أما القيادة فهى شيء مختلف، حيثُ يصل إليها الإنسان بجُهده ، حتى ولو كان مِن الناحية الإدارية فى وضع أَدنى .

ويواصل الدكتور عبد الغَنِى عَبُّود قولَه إنَّ الدكتور حامد تحدَّثَ عـن القيادة مِـن المنظور الذى سمّاه الدكتور حامد عَمَّار بالمنظور المِثالِىّ أو الانبِعَاثِىّ ، أو ما يجب أنْ يكـون . وفى أثناء حديثه لا أدرِى - يواصل الدكتور عبد الغَنِى - لماذا سرحتُ فى أثناء توصيفِـه للقائد الإدارِىّ مع الأنبياء ، ووصلتُ إلى نتيجة مؤدَّاها أَنَّ كُلَّ نَبِىّ مِن أنبياء الله كان قيادة فى مجتمعه ، أو كان رمزا لهذه القيادة ، وعندَما يتحدَّث القرآن الكريم عن المُرسَل إليهـم الأنبياء ، فإنه يتحدَّث عن (القرية) ، التى يجب أنْ نفكِّر فيها بالمنظور اليمَنِىّ مثَلا ، الـذى يراها أربعة أو خمسة بيوت - ومعناه أَنَّ كُلَّ تجمُّع بشَرِىّ تظهَر فيه قيادة ، تدعو ، وتقـود الناس ، ويسير الناس وراءَها ، وعندَما نُمسِك بهؤلاء الأنبياء القادة ، نجـد أنماطـا منهـم ، لانمطا واحدا ، فسيّدنا موسَى كان عصَبِىَّ المِزاج ، وكان متسرِّعا ، وعلى عكسه تماما كـان السيّدُ المسيحُ هادئا ، وكلاهما كان قائدا ، ورمزا لِفكرة .

ولو أننا أردنا تطبيقَ المعايير التى وضعها الدكتور حامد ، وهى صادقة ، ومـأخوذة مِن الأدبيات الحديثة ، فعلىَ أىِّ النبيِّين تنطَبِق ؟

ويُجيب الدكتور عبد الغَنِى : أنها لاتنطبق على هذا ولا على ذلك ، وهـذا يقودنا إلى القضيّة الثانية ، وهى أنه يجب أنْ نفرّق بينَ القيادة كمعنىً كبير - قيادة لدولة ، أو قيـادة لتجمُّع كبير ، وبينَ القيادة كمفهوم موجودٍ عند الناس جميعا ، ولجده يظهَر فـى مَواقِـف الحياة المختلفة ، حيثُ نرَى الناسَ فى بعض المواقف يصفون مَن يقفها بمثل قولهم (فُـلان رجل - دَا ولَد - دا سَدَّاد ..... إلخ) ، وعندما فكّرنا فى موضوع القيادة الإدارية فـى التعليم - يواصل الدكتور عبد الغَنِى - كنا نَهدِف إلى التفكير فى هذا الأمر الثانى أساسا ، وهو الكيفية التى نحوّل بها المدرَسة إلى مصنَع لصُنع القادة ، فهذا تلميذ يصلُح لقيادة النظام، وهذا يصلُح ليؤُمّهم فى الصلاة ، وهكذا ، لأنى مُؤمن بأنّ كلّ مخلوق بشَرِىّ له قُدرة على

أن يكون قائدا لو أتيح له الموقف الذى يناسب شخصيته والإعداد المناسب (أو التدريب)، ولكنه لايمكن أنْ يكون قائدا بالمعنى الآخر - الكبير إلا إذا كان رمزا لفكرة وتعبيرا عنها، وهذا هو الفارق بين قيادات اليوم وقيادات الأنبياء . فكلّ منهم جاء تعبيرا عن فكرة في الحياة : التوحيد - الخوف من الله - الصدق - الأمانة - الشرف - الإيثار - وغيرها من النماذج التى تبدو لنا مثالية،ولكنها ممكنة أيضا ، وقد تحققت فى التاريخ .

ولَيتنا نزلنا - يواصل الدكتور عبد الغنى - إلى مستوى القيادة الموقفية ، لنعرف كيف يُمكن أنْ نحوّل أُمّة إلى (قادة) ، من خلال النظام التربوى ، وإدارة ذلك النظام ، كما حدث فى التجربتين الفاشية فى إيطاليا ، والنازيّة فى ألمانيا ، رغمَ عيوب كل منهما ، ولكن كيف استطاعت كُلّ منهما أنْ تزرَع فى النفوس فكرة القيادة تلك ؟

وهو يتصوّر أنّ العمَل المدرَسيّ فيه فُرصة أوسَع لخلق القيادات ، فكلّ مُدرّسٍ فيه هو قائد بطبعه ، فى الفصل وخارجه ، وهو لايستطيع أن يكون قائدا فاعلا ومؤثرا خارجَ إطار تلاميذه وفصله ، إلا إذا كان معبّرا عن فِكرة ، ولنا فى تجربة الكُتّاب الإسلامية شاهدٌ على ذلك - فما هو الكُتّاب ؟ وما فِكرته ؟

لقد كان على رأس كل كُتّاب - رغمَ انتشاره الواسع - يرَى الدكتور عبد الغَنِى - رَجُل يعبّر عن فِكرة ، ويحمِل القرآن الكريم بينَ جنبيه ، ويعيش للقرآن وتعليمه ، بما يحمّله إياه عيشُه له ، من إمامة فى الصلاة ، وقيادة للحياة من حول الكُتّاب - وهذه القيادة الموقفية كيف تكون متحرّكة وفاعلة فى حياة المجتمع العربى ، لتنقذه من القاع الذى يعيش فيه الآن ؟

ويختتم الدكتور عبد الغَنِى بقوله إن المجتمع العربىّ لن يُخرجه من هذا القاع الذى يعيش فيه ، سوَى قيادات حقيقية فيه ، البيئةُ الطبيعيةُ لوجودها هى المدرَسة ، أمّا القيادة السياسية فإنه يائس منها تماما .

٥-٢-١٠- مِن سِمات القائد سُرعة البديهة (*) .

وقد بدأ الدكتور مُنير عطا الله سليمان تعقيبه بشكره وتقديره للمؤتمر . ولكل مادار وسيدور فيه ، وبيّن انه يُحبّ أن يضيف إلى سِمات القائد شيئا صغيرا ، وهو أن مِن سمات القائد أو الرائد التى مِن النادر أن نسمَع عنها أو أن تُذْكَر ، سُرعة البديهة ، وهى سِمة يُفضّل ان تتوفّر فى القائد أو الرائد ، وذلك لأنه عُرضة لأن يتعرّض لمواقف فجائية ، تستدعِى منه التصرُّف السريع .

٥-٢-١١- الغائب فى الإدارة هو طبيعة الإنسان وحَرَكته فى الوجود (**) :

ثم عقب الأستاذ الدكتور عَلِى خليل بقوله إن له على المحاضرة تعليقين :

* التعليق الأول ، هو تعليقه على ما قاله الأستاذ الدكتور عبد الغَنِى عَبُّود ، الذى يُحبّ أن يختلف معه ، مثلَما يُحبّ هو أن يختلف معه ، وموضوعُ اختلافهما فى هذه المرّة ، هو مسألة قيادة الأنبياء ، حيث لابدّ أن نَعىَ نُقطة ، وبُعدا مهمّا فى قيادة الأنبياء ، وهو أن النبى مصطَفَى (إن الله اصطفَى آدَمَ ونُوحًا وآلَ إبرَاهِيمَ وآلَ عِمْرانَ على العالَمِين) ، وهذا الاصطفاء يُعطِيه بُعدا جديدا تماما ، رغمَ أن التأسِّى بهم مطلوب .

* والتعليق الثانى ، أو القضية الثانية عندَ الدكتور عَلِى ، هى قضِيّة القيادة والمسئولية ، أو القيادة والسلطة ، فهل كل مَن يتولّى السلطة يُعتَبر قائدا ؟

(*) من تعقيب الدكتور مُنير عطا الله سليمان ، الأستاذ غير المتفرّغ بكلية التربية جامعة عين شمس ، على المحاضرة .

(**) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور عَلِى خليل – رئيس قسم أصول التربية بكلية التربية ببنها جامعة الزقازيق (مصر) ، على المحاضرة .

إن المعروف عن القائد أنه يستطيع أن يجذب الآخرين ، وأن عنده مواصفات خاصـــة . وقد رأينا [illegible] الأنماط المختلفة من القيادات ، وهي أنماط كثيرة [illegible] توحي بأن هناك أزمة في اختيار القيادات ، وكما يشير إلى أن أزمة القيادة ، أو أزمة التربية ، أو أزمـــة الإدارة التربوية ، إنما تعود في الأساس إلى عدم فهم الإنسان . ولـــو أننا فهمنا الإنسان فهماً صحيحاً [illegible] ولكننا لم نفهم الإنسان فهماً صحيحاً .

[illegible] إننا إذا فهمنا غاية وجـــود الإنسان [illegible] الإدارة ، ونصحح جميع الأوضاع الموجودة ، ونكتشف [illegible] الموجودة في القيادة ، وأيضاً النظريات الموجودة في الإدارة الوضعية التي تركز على [illegible] هذا الكلام كله .

[illegible]

ولو [illegible] أن نفهم الإنسان فهماً [illegible] سواء في واقعه أو [illegible] في الحياة [illegible]

[illegible] الإنسان [illegible] الوجود .

٥-٢-١٢- لايُوجَد على رأس التعليم فى مصر قادة ، بل رُؤَساء غير مؤَهَّلين ، ووَظائفهم غير مُوَصَّفة (*) :

ثم عقَّب الأستاذ الدكتور احمد حِجِّى بقوله إنه قد اثارته بعضُ النقاط التـــى أبرزَها الأستاذ الدكتور سَيِّد صُبحى ، وأهمية الاهتمام بالواقع المصرِىّ والعرَبى ومواجهَته – ويُخيَّـل إلى اننا نخلِط بينَ القيادة والرئاسة ، فهل لدينا فى مصر رُؤَساء أم قادة ؟

إن هذه – فى رأيه – نُقطة ذات أهمية ، لأنه لايعتقد ان على رأس اية مؤَسَّسة تعليميـة ، بل على رأس التعليم كله ، قائدا ، بل هو رئيس ، اختير وعُيِّن ، ويسأل : كيف يُختار المسئول عن التعليم فى أية مرحَلة تعليمية ؟ وكيف يُختار اكبَر مسئول عن التعليم ؟ وهـــل يُهتَمّ بأن تُرَاعَى فيه المواصَفات التى ينبغِى أن تتوفَّر فيمن يتولَّى إدارة العَمَل ؟

إن الأسلوب الذى كان مُتَّبعا – ولايزال مُتَّبعا – فى اختيار القيادات العُليَا فـى التعليم – فى رأى الدكتور احمد حِجِّى – هو المقابلة الشخصية ، وسوف أذكُر امثلة لمقابلات كـانت تتمّ حتى عهد قريب فى وزارة التربية ، ليست نِكاتا وا لله العظيم – يواصل الدكتـور احمد – فلقد اتَى احَد كِبار رجال التربية والتعليم مِن الإسكندرية إلى القاهرة ، مِـــن أجل المقابلة ، فسُئِلَ سؤالا لم يستطِع ان يُجيب عليه ، مع أنه كان مشهودا له بالخُلُق وبالعِلم ، وكان هـــذا السؤال هو (من هى أُمّ البطَل ؟ ومَن هى أُمّ الأبطال ؟) ، وقد نجح فـــى الإجابة على الشقّ الأول مِن السؤال ، وفشل فى الإجابة على الشق الثانِى .

وثمة سؤال آخَر – يرَى الدكتور احمد أنه – فى منتهى الأهمية ، وهـو : هـــل وَظائف الإدارة التعليمية فى مصر مُوَصَّفة ؟ لقد تَمَّ عَمَل تحليل وظيفى ، كما عُمِلَت أشياء كثيرة مـــن اجل ان نستطيع أن نرَى مَن الذى يُفيد فى هذا المكان ؟ ولهـــذا فنحن لن نفعَل ذلك أبدا ،

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور احمد حِجِّى ، مقرر المؤتمر ، على المحاضرة .

لأننا لو فعلنا ، فسوف يكون قيدا علينا (ولستُ أقصد بنحن - أنفسنا ، بل أقصدهُم هـم - أصحابَ القَرار ، الذين لايُمكِن أن يوصّفوا هذه الوظائف) .

ومِن فترة قريبة جدا - يواصل الدكتور أحمد - كان المركَز القومى للبحوث التربويـــة يضع شرطين لمن يتولّى رئاسة المركَز ، أوّلهما ان يكـــون حاصـلا علـى الدكتـوراه ، وانطبق الشرطان على رجُل طيّب وفاضل ، وعُيّن مُديرا للمركَز القومى للبحوث التربوية ، مع أنـــه كان حاصلا على الدكتوراه فى مَجال الألبان ؟

ولنتصوّر - مع الدكتور أحمد - حاصلا على الدكتوراه فى الألبان يتولّى قيادة المركَـــز القومى للبحوث التربوية ، والتاريخ موجود ، والأسماء موجودة .

ثم تأتِى مسألة المشاركة الطلّابية فى الإدارة ، وهى مسألة فـى غايـة الأهميـة ، ولكـن : لماذا سنجعلهم يشاركون ؟

إن السؤال مُهمّ عندَ الدكتور أحمد ، وأغلب الظّنّ أننا سنُشرِكهم فى الإدارةِ من أجـــل أن ينقلوا أخبار زملائهم ، وقد حدث ذلك بالفعل ، وقد وصل بعضُ هؤلاء الذين شاركـــوا مِن الطلاب فى الإدارةِ مِن قبل إلى أنْ صاروا مُحافِظين ووُزَراء ، لأنهم اهتمّوا لابنقل أفكـــار زملائهم إلى السلطة ، بل بنقل أخبار هؤلاء الزملاء إليها .

ولننظر الآن - مع الدكتور أحمد - إلى بعض الوَظائف الهامة جِـدّا فـــى وزارة التربية والتعليم ، وقد اختار مِن بينها ثلاث وَظائِف ، أولَاها هى التخطيط التربوى ، ولـــو سألنا أنفسنا عن وكيل الوزارة للتخطيط التربوى ، مـا وجـدنا بينَـه (دون ذِكـر أسمـــاء) وبينَ التخطيط أية صِلة ، مِن قريب أو مِن بعيد - والثانية هى الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار: مَن يتولّى إدارتَها ؟ إنّ مَن يتولّى إدارتَها لاصلةَ له مِن قريب ولا مِـــن بعيد لا بالتربية ، ولا بالتعليم، ويبدو أننا عُدنا لعهد أهل الثقة مَرّة أُخرَى ، ثم تعالـــــوا إلى الهيئة العامة للأبنية

التعليمية ، والمفروض أنها تحتاج إلى رجل يجمع بين تخصصى الهندسة والتربية ، فمَن الــذى يتولّى إدارتها ؟

إننا نطالب القائد بأن يظلّ قائدا ، ومندمجا ، ومشاركا ، ومهتمّا بشئون عمله ، ومدافعا عنه ، فإذا كان على هذا القائد ضغوط رهيبة ممن فوقَه ، ومَن فوقه عليه ضغوط رهيبة ممــن فوقَه ، وهكذا – فهل فى إطار هذه الضغوط الخارجية وغير الموضوعية ، يمكن لهذا القائد أن يطبّق ما ينبغى أنْ يطبّقه ، ليكون – بحقّ – قائدا ؟

ثم نصل – أخيرا – مع الدكتور أحمد – إلى مُشكِلة التدريب ، لأهميته فــى العمَلية التعليمية ، لنسأل أنفسَنا : كيف يتمّ التدريب ؟

ولانريد ان نقول أساليب تدريب وما إلى ذلك ، فإن العمَلية كلها تتمّ فى ظرف أسبوع، وفى نهايته يكون الامتحان ، حيثُ يُطلَب مِن كــل متدرّب أن يعدّ سؤالا ، أو يقدّم بحثا ، يُمكِن ان يحصُل عليه مِن أية جهة ، ويحضُر به المقابلة الشخصية ، وينتهى التدريب .

إنّ موضوع التدريب أثناءَ الخِدمة موضوع مهم جدا ، وحيَوىّ ، وينبغى أن يُؤخَذ مأخذ الجِدّ ، ويعتقد الدكتورأحمد أنه يستحقّ مِن المؤتمر توصية بشأنه ، تنصّ على ألا يستمرّ فــى مَراكِز الإدارة التعليمية فى مصر إلا مَن حصل على دورة تدريبية كاملة ، وليت تنسيقا يتــمّ بينَ كليات التربية والإدارات التعليمية ، المركَزية والمحلية ، لعَمَل بَرامج تدريبية تنتهى بمؤهــل أو بغيرِه ، مِن أجل إيجاد نوع مِن التشجيع – كما تنصّ (أى التوصية) علــى أنْ يُشترَط فيمن يُرشّح لشغل منصِب إدارىّ ، أن يكون قد حَضَر دورة تدريبية ، واجتازها بنجاح ، وأن تتضَمّن بَرامج الدورات – إلى جانب المحاضرات – وِرَش العَمَل ، ونَماذِجَ التدريس المُصَغَّــرة micro - teaching ، وغيرَهــاء إثراءً للعَمَل الإدارى .

٥-٢-١٣- القيادة جُزء مِن عمَل الإدارة ، وهى رسمية وغير رسمية (*) :

ثم عقّبت الدكتورة مَريَم الشرقاوِى بقولها إنَّ القيادة جُزء مِن الإدارة ، والإدارة اشمَل كثيرا مِن القيادة ، والإدارِىّ يُمكِن أنْ يخطّط وينظّم وينسّق ويقود ، فالقيادةُ جُزء صغير مِن عَمَل الإدارة .

وقد عرَفنا أشياء كثيرة – تقول الدكتورة مَرْيَم – عن القيادة ، وليتنا عرفنا شيئا عن القيادة غير الرسمية ، فالقائد الرسمى هو الذى يكون قائدا بحُكم وظيفته ومنصِبه ، أما القائد غير الرسمى ، فيُوجَد حينَ لايلبّى القائدُ الرسمى حاجاتِ الناس ، فيلتفّ الناس حولَ قائد آخَر له مواصفات مُعيَّنة ، مما يؤدّى إلى أن يُوجَد داخلَ المؤسَّسة الواحدة قائدان ، لا قائد واحد ، مما يخلق مشاكل للقائد الرسمى .

٥-٢-١٤- عميد عُمَداء كليات التربية فى مصر ، ونماذِج واقعية للإدارة الجامعية (**) :

ثم ختم الأستاذ الدكتور إبراهيم عِصمَت مطاوِع التعقيبات بقوله : أثار البعضُ مسألة الحصول على نماذج واقعية مِن واقع العملية التربوية ، ولستُ أدرى ما إذا كنتُ قائدَ صُدفة أو قائدًا (أعْوَر) بينَ عِميان ، أو أننى أنتمِى إلى العهد البائد ، فقد عملتُ فى خمس كليات للتربية ، فى المنيا وأسيوط وطنطا وشبين الكوم وكفر الشيخ ، ولم أُعَسِّر طِوالَ حياتى ، لأنى انشغلتُ بعمَليات إنشاء كل كلية من هذه الكليات ، ولم أندَم على ذلك .

(*) مِن تعقيب الدكتورة مَريَم الشرقاوِى ، مدرِّس الإدارة التعليمية بكلية التربية ببَنِى سويف (مصر) جامعة القاهرة ، على المحاضرة .

(**) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور إبراهيم عِصْمَتْ مطاوِع ، رئيس الجلسة ، على المحاضَرة .

وبحكم خبرتي الطويلة في الإدارة الجامعية - يواصل الدكتور مطاوع - أحب أن أتحدث عن بعض النماذج من واقع الإدارة الذي عشته .

عندما كنت في أسيوط ، جاءني طالب اسمه (سيد) في قسم الرياضة ، ودخل عليّ في مكتبي ، وكتفه الأيسر منتفخ بشدة ، وعندما فتحت سترته ، وجدت شيئا اسمه (ميزر) ، وهو المسدس بالتعبير الصعيدي ، وسألته عن المشكلة ، ووجدت نفسي أمام مشكلة الأخذ بالثأر ، لأول مرة في حياتي ، حيث هو مطلوب للأخذ بالثأر منه ، فسألته عما يريد مني ، وعن بلده ، فقال من بلد اسمها (درنكة) . ومعروف أن درنكة والغنايم والبداري هي أكثر مراكز الصعيد في عدد جرائم القتل ، وأن عدد جرائم القتل في المراكز الثلاثة يفوق عددها في القاهرة .

أما ما كان الفتى يريده مني ، فهو نقله من أسيوط إلى المنيا ، بوصفي كنت مسئولا عن الكليتين ، فلما أخبرته أن ميعاد التحويل قد انتهى ، قال لي أرجوك ، لأنها مسألة حياة أو موت ، فاتصلت بالأستاذ الدكتور البرلسي ، رئيس الجامعة ، وشرحت له الحالة ، وأشرت عليه بأن يقدم الطلب بتاريخ سابق ، وتم نقل الطالب إلى المنيا ، حيث ستقل فرص اغتياله ، على حد تعبيره ، وهو يوضح لي مبررات طلبه للنقل .

ثم جاء في اليوم التالي يطلب إدخاله المدينة الجامعية ، لتقل فرص اغتياله أكثر (ولا ننسى أنه طالب رياضة) ، فأدخلته المدينة الجامعية ، فظهر له شرط ثالث ، هو أن يسكن في الدور الرابع ، حتى إذا جاءه أحد لاغتياله تردد في صعود أربعة أدوار أو طوابق ، ومن باب الحيطة أيضا ، طلب ألا يسكن وحده ، بل يسكن مع أحد زملائه .

هذا موقف من المواقف التي تعرضت لها ، وكان يستدعي اتخاذ قرار سريع ، تكسر فيه اللوائح ، للمساعدة على استمرار حياة ، وقد قال لي الدكتور البرلسي : إن ما فعلناه يعتبر (تزويرة بيضاء) .

أما اللقطة الثانية فكانت فى طنطا ، حيثُ كانت هناك جماعات دينية كما نعلَم ، يوازن بها الرئيس السادات تَوَاجُد اليَسار فى المجتمع وفى الجامعة . فجاءنى تعليمات مِن نائب رئيس الجامعة ، بأنَّ عنده قائمة بأسماء طُلاّب منهم ، لابدّ أن يرسُبوا فى انتخابات اتّحاد الطلاب ، وقائمة أُخرَى لابدّ أن ينجَح طُلاّبها ، ويُعتَبروا ممثلين للقاعدة الطلاّبية ، فطلبتُ منه أن يُرسِل هذه القائمة مكتوبة ، فرفَض وقال إنها تعليمات شفوية يقوم بتبليغها ، فقلتُ له : وما الذى يضمَن لى أن تنفيذَها لن يأتى بمضاعَفات ، أكونُ أنا المسئول عنها ، بوصفى المسئول عن تسيير دولاب العَمَل ؟

واتصلتُ بالدكتور عبد الحىّ مشهور ، رئيس الجامعة وقتَها ، وهو رجل عِلم وإيمان فى نفس الوقت ، وحدَّثته عما حدَث بيني وبينَ نائبه ، وقلتُ له إن الطلاب المطلوب حرمانُهم لن يُحرَموا ، وسأتولّى أنا رئاسةَ الاتّحاد ، وتوجيه هؤلاء الطلاب ، وأكون مسئولا عنهم وعن تصرُّفاتهم مسئولية شخصية ، لأنَّ هؤلاء الطلاب اعرِف عنهم أنهم most constructive (أهلُ خير تماما) ، والطاقة الموّجهة للهدم فيهم يُمكِن توجيهُها إلى البِنَاء بسهولة .

وأذكر – بالمناسبة – يواصل الدكتور مطاوِع – أنَّ أحَدَهم جاءنى يوما وطلب منى أن أحدّد موقِفى بالضبط ، هل أنا معهم أم مع أهل اليَسار ؟ فقلتُ له إنى مع هؤلاء وهؤلاء ، لأنى والد للجميع ، ولأنى عميد الكلية ، والمسئول عنها .

ولم يغفِر لى نائب رئيس الجامعة أنى كشفتُ السرّ الذى أراده أنْ يظلّ دفينا بيننا . ولكن الطلاب الإسلاميين نزلوا الانتخابات ونجحوا نجاحا كاسحا ، وكان مَسارهم فى الاتحاد ونشاطه طيّبا وَبنَّاء ، وفى النهاية فإنَّ التجربة لو فَشِلَت لكنتُ أنا المسئول ، حيثُ يجب على صاحب القَرار أن يتحَمَّل مسئولية قَراره .

وعندِى – يختتم الدكتور مطاوع تعقيبَه – لقطات كثيرة جدا غيرُ هاتين اللقطتين ، ولكنى لاأُرِيد أن أضيّع وقتكم ، ويكفِينى أنْ أسأَلكم :

- ماذا نصنع مع القائد (الوِدَنِيّ) ، الذى يسلّم أُذنَه لمن يملؤها بالأخبار ، الكـــاذب منها والصادق ، عن الزملاء ؟
- وماذا نفعَل فى القائد المُصَاب بِوَرَمٍ فى ذاته ، أو انتفاخ فيها ، نتيجة لمرَكّبَات الخُيَـــلاء والطاووسية ؟

إنَّ هذين النمَطين مِن أنماط القيادة لا أعرِف كيف نتعـامَل معهمـا ؟ وكيـف نعاملهمـا ؟ وكيف نعالجهما ؟

٥-٢-١٥- الإدارة نَفَس ، وقَضَايا أُخْرَى (*) :

ثم عقّب الأستاذ الدكتور حامد زهران على التعقيبات بقوله : أثار الأستاذ الدكتـــور إميل فَهمِي موضوعَ الشعارات ، وأنا معه فى ذلك تماما ، وعملية الانتخاب والتعيين وغيرهـا عن الواقع المصرى ، هذه تفتَح - بالفِعل - بابا لمجموعةٍ مِن الباحثين ، ليُدْلُوا بدَلْوِهم فيهـا ، ويقولوا رأى العِلم والبحث العِلمى فيها .

كما أثار الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب موضوع الأهداف ، وأنا أُريـدُ أن أُضِيفَ أكثَر مما تصوَّرَ هو ، حيثُ أقول إنى قَلِق جدا بالنسبة للأهداف اللاشعورية ، ففى أهـــداف التفاعُل الاجتماعِيّ أهداف لاشعورية ، مِن الصعب ضربُ أمثلة عليها .

أما الأستاذ الدكتور وَجيه الصاوِى ، فجميلٌ جِدّا أنه لفتَ نظَرنا للجَوَانب الفيزيقيـــة وموضوع الزَبائِن ، وأنه أوصل لنا رسالته المُوجَزة فـي كلمتـه عـن الشخصيـة المصريـة والشخصية العَربية ، كمفسّر لكُلّ ماأقول ، وقد وضعتُ داخل المكتوب كلاما أقصِدُه جيّـدا ، وأعتقد أن الأَسَاتِذَة يفهَمون جَيّدا ما بينَ السطور .

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور حامد زهران ، على تعقيبات الحُضُور ، على المحاضرة .

وأما الأستاذ الدكتور صَلاح جُوهَر ، فقد ركّز على آساليب التأثير والإقناع والتدريب أثناءَ الخِدمة ، وأشار إشارة جميلة إلى تدريب الحسّاسيّة Sensitivity training والتقنيات الجديدة في التدريب ، والقيادة الموقفية ، التى أشرتُ إليها نظَريا ، ويكفينا عمَليا عليها ما أشار به الأستاذ الدكتور مطَاوِع ، وما ضربه مِن أمثِلة عليها مِن خِبرته الإدارية ، فإن أهَمّ مانستخلص منه الهُدَى فى عَمَلية القيادة ، هو مانعيشه فِعلا ، وليس ما نحلَم به ، وهو غير قابل للتحقيق .

وأما الأستاذ الدكتور بدر الدين عَلِى – يواصل الدكتور حامد – فإننى أرحّب به كثيرا ومرارا ، وأشكُره شُكرا جميلا للإضافة التى أضافَها ، فالقيادة حقيقةٌ عِلمٌ وفَنّ وخُلُق ، ومسألَة ميثاق الشرَف والأخلاق تدلّ على ذلك ، وقد حاول الدكتور فؤاد أبو حَطَب فى الجمعية المصرية للدراسات النفسية ، والدكتور سعيد إسماعيل فى رابطة التربية الحديثة ، عَمَل شىء مِن ذلك ، ليراعيها القادة ، ومَن يعملون معهم على السوَاء .

وبالنسبة للبشاشة والمرَح ، يقابلهما التسامُح والحزم ، فهذه مُشكِلة عندَنا ، لأنها يُمكِن أن تنقلب إلى ما يسمّى (شُربَ النّشَا) ، حيثُ يُفْهَم أنك لتكون قائدا ، لابدّ عندَ مقابلة مَن يعمَلون معك أن (تشدّ) نفسَك وتتكلّف الجدّ والحزم ، وهى عملية غير محبوبة عندنا .

ومِن خلال خبرتى المحدودة – يواصل الدكتور حامد – بوصفِى أحدَث عميد ، على حدّ تعبير عميد العُمَداء (الدكتور مطَاوِع) ، يأتِى بعضُ الناس لينتقُدَنى ، لأنى ألعَب مع الطلبة . فقد ضبطنى بعضهم ألعَب Wrestling (المصارَعة) ، والـ Ping - Pong (كُرَة الطاولة) مع الطلَبة ، وأجلِس معهم فى المسرَح ، وأنكّت معهم ،فأقول للطالب – ونحن للعَب –(اكرِمْنِى شوَيّه) لأنه – بالتاكيد – سيغلِبُنى ، مع أنى كنتُ أستطيع ان اغلِب فيما قبل

إنّ اىّ شخص يتولّى منصِبا إداريا قياديا ، لايستطيع أن يخرج على نمَط شخصيته أبَدًا ، وإلاكان مصطَنِعا ، كمن يرتدِى قِناعا ، وأنا أكرَهُ تماما أن أرتَدِى قِناعا .

وبارك الله فيكَ على هذه التعقيبات الجميلة جِدّا يادكتور بدر .

وأما أستاذنا الدكتور حامد عَمّار ، فأنا – يواصل الدكتور حامد زَهْرَان – أعتبر نفسى تِلميذا ، أسمَع منه مقوّمات المسئولية الإدارية لأتعلّم ، وكلّ ما أعرِفه عن الإدارة التعليمية إنما تعلّمتُه مِن أساتِذَتها ، ومن ثم فقد دخلتُ الموضوع بحذَر شديد ، لأنى أعرِف أنى أخاطب المتخصّصين فى الإدارة التعليمية .

وقد خُضت تجرِبة عِلمية فى مؤتمر عُقِدَ بالإسكندرية سنة ١٩٨٤ ، وكان عنوانُه (رفع إنتاجية الإنسان المصرِىّ) ، وكان محرِّكُه هو الأستاذ الدكتور صلاح مُرسِى ، رحمَــــهُ الله ، وقدّمتُ ورَقة صغيرة للمؤتمر ، تَمّ اختيارُ عيّنتها بمنتهَى الجُرأة ، مِن عُمَداء الكليات والقيادات العُليَا ، ليقولوا جميعا إنّ الإنتاجية عندَنا فى مصر منخَفِضة ، والسبَب الرئيسى فى ذلك هـــو غياب الإرشاد المهنِىّ فى مصر ، مما أُشيرَ إليه كثيرا فـــــى تحليل الوظيفة Job analysis وغيرِه ، فنحن نسير فى عمَلنا (بالبَرَكَة) .

إننا نقوم بعمل تحليل عَمَل ، وتحليل عامل ، وببحوث فى القيادة والإدارة والرئاســـة ، ونقول إننا نحتاج إلى رَجُل طويل ورَجُل قصير ، ورَجُل يتمتّع بالطلاقة اللفظية ، ومِـن رأيى – يواصل الدكتور حامد – أنّ المسألة لاتحتاج إلى ذلك كُلّه ، نَضَعُ الشخص المناسِب فى المكان المناسِب و No Problem (لا مُشكِلة) – وقد سمِعنا أمثِلة على القيادة ، منها الأمثِلـــــة المُزعِجَة التى ضربها الأستاذ الدكتور سَيّد صُبحِى ، رغمَ جمالها وخِفّة دَمِها .

وقد تحدّث الأستاذ الدكتور حامد عَمّار عن قول (لا) ، وقد صادفتنى أوّل تـــــوَلّىّ العِمادة ، حيثُ جاء صديق لى ليقول إنى سأبدأ فى قول (لا) ، فقلتُ له إنّ مشكلتى أنى لا أعرِف كيفَ أقولُها ، ولا أحبّ ذلك الصنف مِن المديرين الذى يبدَأ بكتابة (لا) على الورقة ثم يقرؤها بعدَ ذلك ، ليعرِف محتواها ، فإن كانت مقبولة ، جعلها (لامانــع) ، وإن كانــت غير مقبولة جعلها (لا أوافق) .

وأذكُر أنني كنت أدرِّس – ذاتَ مرة – في دورة تدريبية بالأُقْصُر – يواصل الدكتــور حامد – لمجموعة مِن أساتذة الفَنْدَقة ، وكنتُ أحدّثهم في عِلم النفس وأصول التربية وما إليها، وكانت المحاضرة في الفندق ، وكنتُ أصطحب معي إليها نموذجا تدريسيا مُصَغَّــرا - Micro teaching ، وفِيدْيُو ، وبدأتُ في العَمَل فيها بجدّيّة ، فإذا برئيس قِسم الطبخ يقـــول لي (إنَّ الطبيخ نَفَس ، حتى ولو جئتم بمليون نَظَرية عنه) .

وأستطيع أن أقتبس تعبير أستاذ الطبخ ، وأقول – يواصل الدكتور حامـــــــد – إن الإدارة نَفَس .

وبالنسبة لما ذَكَره الأستاذ الدكتور عَلِي خليل ، فإنّ ماذكَره عن المصطَفَيْنَ الأخيار مِـن الرُسُل عليهم السلام . يذكّرني بما نتكلّم عنه في التحليل النفسيّ وتحليل الأحلام ، حيــثُ نقول Prophetic dreams (أحلام الأنبياء) ، وننحّيها مِن دراستنا ، لأن حُلْـــمَ سيّدنا إبراهيم (يابُنَيَّ إنّي أرَى في المنام أنّي أذبَحك) – هذا أمر إلهي ، استجاب له الابــن بقوله (ياأبَتِ افْعَل لما تُؤْمَر) ، وحتى سيّدنا يوسف في تفسيره حُلم فرعون – هذه عمَليـة تخرُج عن قُدراتنا ، ولذلك فهم نماذج يُحتَذَى بها (لقد كان لَكُم في رسول ا لله أُسْـــوة حَسَنة)

وأما بالنسبة لما ذكره الأستاذ الدكتور أحمد حِجّي عن تحليل الوظيفـة Job analysis وغيبة الإرشاد المِهنيّ ، فقد اتّفقنا عليها – وكذلك أوافقه على أهمية نظام التدريب المصـري، وعما يجري في لِجان اختيار القادة ، وقد عِشتُها ، ورأيتُ ما فيها مِن شكليـة ومُفْجِعَـــات كثيرة

وأما بالنسبة لما ذكَره أستاذنا الدكتور مطَاوِع ، الذي أفادني كثيرا ، فقد علّمنا أستاذُنا كارل رُوجِرْز في العِلاج النفسيّ أنّ القائد مُيسِّر ، وليس قـائدا Facilitator,not leader ، ولا يزال الموضوع طويلا وعريضا – يختم الدكتور حامد .

الفصل السادس

الإدارة التعليمية فى مصر (*)

٦-١- د . السيّد عبد العزيز البِهْوَاشِىّ (**) : اختِيَــار وتدريب قِيــادات مدرَســة التعليم الأساسِىّ فى مصر بينَ الواقعِ والمأمول ، فى عالَم متغيّر .

ملخّص الدراسة

٦-١-١- إنّ التحوّلات والتغيّرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية التى يشهَدها عالَم اليوم ، تُشير إلى أنه لن يكون هناك مستقبَل واحد ، بل مستقبلات عِدّة ، يكون الصراع والتصارُع أهمّ مَعالِمها ، مما يتطلّب الاهتمام بالإدارة المدرَسية فى مصر عامّة ، وبإدارة مدرَسة التعليم الأساسِىّ خاصّة ، اهتماما يتماشى مع طبيعة التحوُّلات والتغيُّرات التي سوف يواجهها المجتمع المصرى مستقبَلا .

٦-١-٢- وحُسن اختيار وتدريب القيادات المدرَسية يُمكِن أن يكون قُوّة تعوّض قصور الماضِى ، وتواجه السنوات المتبقّية مِن القرن العِشرين . وتمكّن المدارس مِن اقتحام القرن الحادِى والعِشرين ، وهى مزوّدة بالقُدرات والإمكانات التى تؤهّلها للاضطلاع بالمسئوليات والتبِعات الملْقَاة على عاتِقها .

(*) موضوع الجلسة السادسة مِن جلسات المؤتمر ، التى عُقِدت مساء اليوم الثالِى من أيامه - مساء الأحَد ٢٣ يناير ١٩٩٤

(**) الدكتور السيد عبد العزيز البِهْوَاشِىّ ، هو مدرّس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالعريش جامعة قناة السويس (مصر) .

٦-١-٣- وبناء على ذلك ، تمّت صياغة مُشكِلة البحث فى الأسئلة التالية :

أ - كيف يتمّ اختيار وتدريب قيادات مدرّسة التعليم الأساسِىّ فى مصر ؟

ب - هل تتوافَق معَايير الاختيار وطريقة التدريب مع طبيعة المَهَامّ التى تقوم بهـا قيـادات مدرَسة التعليم الأساسِىّ ، والتى تفرِضها عليها طبيعة التحوّلات والتغيُّرات الحاليّة والمستقبلية، المحلية منها والعالمَية ؟

ج - ما المَلامِح الرئيسية التى ينبغِى أن يكون عليها اختيار وتدريب قيادات مدرَسة التعليم الأساسِىّ فى مصر مستقبلا ؟

٦-١-٤- وللإجابة على أسئلة البحث ، تَمّ استخدام المنهَج الوصفى فى خُطوتين ، اهتمّت الأُولَى بتوضيح المهَامّ التى تقوم بها قيادات مدرّسة التعليم الأساسِىّ فى مصر ، والمعَايير الحالِيّة المُستخدَمة فى اختيار هذه القيادات ، وقد ثَبَت مِن الدراسة أنها معَايير الأقدَمية ، والاشتغال بالتدريس فترة معيّنة ، والمقابلة الشخصية المستخدَمة فى عمَلية الاختيار ، وهى معَايِير لاتّتفق مع طبيعة المتغيّرات الحالِيّة والمستقبلية .

٦-١-٥- أما الخُطوة الثانية ، فقد دارت حولَ تدريب قيادات مدرَسة التعليم الأساسِىّ فى مصر ، مِن حيثُ واقعُه المعَاش ، والمأمول فى أنْ يصل هذا الواقع إليه .

٦-١-٦- وفيما يتّصل بالواقع المُعَاش ، أثبتت الدراسة أنّ مُدّة التدريب غيرُ كافية ، وأنّ محتوَى التدريب لا يتوافَق مع عصر التكنولوچْيا التعليمية الذى نعيشه ، لاعتماده على المحاضرات النظَرية فقط ، وأنه يركّز على التدريب قبلَ الخِدمة ، دونَ عناية بالتدريب أثناءَ الخدمة ، فى حينِ أنّ التدريب فى أثناءِ الخِدمة لا يقلّ أهمية عن التدريب قبلَ الخدمة .

٦-١-٧- وفيما يتّصل بالمأمول ان يصل هذا الواقع إليه ، ترَى الدراسةُ ضرورة الاستفادة مِن كليات التربية فى دراسة أوضاع تدريب القيادات ، وتطوير هذه الأوضاع مِن مختلف جَوانِبها .

٦-٢- د . سليمان عبد ربّه محمد (*) : الإشراف التربوى فى مَدارِس التعليم الأساسىّ بجمهورية مصر العرَبية – الواقع وتطويره .

ملخّص الدراسة

٦-٢-١- يُعتَبر الإشراف التربوى مِن وَظائِف الإدارة التعليمية ، لأنّه يلعَب دورا واضحا فى تطويرها ، إضافة إلى الدور الذى يلعَبه فى تطوير العمَلية التعليمية برمّتها .

وليحقّق الإشراف التربوى أهدافَه ، لابُدَّ أنْ تكون له أهداف واضحة محَدّدة ، نابعة مِن فلسَفة التعليم ذاتِه .

٦-٢-٢- وفى مرحَلة التعليم الأساسِىّ ، يُمكِن أنْ يقوم الإشراف التربوى بدور واضح فى تطوير التعليم فى هذه المرحَلة والارتقاء به ، إذا هو استَمَدَّ أهدافَه فيها مِن أهدافها ، ورتَّب أموره وفقَ فلسَفة المرحَلة .

٦-٢-٣- ويهدِف البحث إلى التعَرُّف على أهَمّ الاتجاهات الحديثة فى مَجال الإشراف التربوى ، والكشف عن واقعه بمَدارِس التعليم الأساسِىّ ، والتعَرُّف على نوَاحِى النقص والقصور فيه ، وأهَمّ القُوَى والعوَامِل الثقافية التى تقف وراءَ هذه النواحِى وتلك .

٦-٢-٤- ويعانِى الإشراف التربوى فى مَدارِس التعليم الأساسِىّ من مُشكِلات متعدّدة،

(*) الدكتور سليمان عبد ربه محمد ، هو مدرّس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس بالقاهرة .

منها انخفاض المستوى الثقافىّ والفنىّ لكثير مِن الموجّهين ، وتعدُّد مستويات الكفاية العِلمية والمِهنية بينَهم ، وضعف الجدية والحماس لديهم ، إضافة إلى ما يعانِى منه التعليم الأساسىّ الذى يقوم هذا الإشراف بخِدمته مِن مُشكِلات حادّة ، سواء فى المَبانِى المدرَسية ، وافتقارها إلى الوِرَش ، وفى نقص الاعتمادات المالية ، وغيرها .

٦-٣- د . حافظ فَرَج أحمد (*) : النمط القيادِىّ لَدَى مُدِيرات المَدارِس الثانوية الفَنّية (دراسة ميدانية) .

مُلَخّص الدراسة

٦-٣-١- تلعب القيادة التربوية دورا واضحا فى خلق المناخ الإدارِىّ المُنَاسِب والبنّاء فى المؤسّسة التعليمية ، والقيادةُ التربوية - فى الوقت ذاته - ظاهرة اجتماعية ، تتأثّر بظروفِ المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية .

٦-٣-٢- وللقيادة التربوية أنماط متعدّدة ، أشهَرُها النمَط الديمقراطى ، والنمَط الأوتوقراطِىّ ، والنمَط الترَسّلى ، وينعكس هذا النمَط وذاك على المؤسّسة التربوية التى يتولّى القائدُ إدارتَها، وعلى المناخ السائد فيها ، وعلىَ أداء كل العاملين فيها،والمنتَسِبين إليها .

٦-٣-٣- وتتمَثّل مُشكِلة الدراسة فى أهمية المدارس الثانوية الفنية ، وأهمية المناخ السائد فيها ، لتَقِلَّ كُلْفَتها الإنتاجية مِن جانب ، إضافة إلى أهمية خرّيجيها لِبناء المجتمع وتقدُّمه بوصفهم الكَوادِر الفنية التى تضطلع بالدور الأكبر فى عمليات التنمية -مِن جانب آخرَ .

(*) الدكتور حافظ فرّج أحمد ، هو أستاذ أصول التربية المساعد بكلية البنات جامعة عين شمس بالقاهرة

٦–٣–٤ – وتهدِف الدراسة إلى الوقوف على أكثرَ الأنماط القيادية فى إدارة مؤسَّسات التعليم الفنى فَعالية وصَلاحا ، بُغيَة إصلاح إدارة هذا التعليم ، مِن خِلال إصلاح قياداته .

٦–٤– د . إبراهيم محمد عَلِى سليمـــــان (*) : إدارة التدريب العمَلِىّ لطُلَّاب المدارس الثانوية الزراعيـــة بمحافظة الدقهلية – الواقع والمأمول .

مُلَخَّـــص الدراســـة

٦–٤–١ – انتهت الدراســات والبحوث التى تناولت التعليم الفنى إلى أنَّ التدريـــب العمَلى لطُلَّابه عامَّة ، ولطلاب التعليم الفنى الزراعى خاصَّة ، لايحظَى بالجدية الواجبة لـــه ، سواء مِن جانب المعلّمين والطلّاب – رغمَ تأكيد القوَانين والقَرارات الوزاريــة على حتميــة الاهتمام به ، مما جعل الجُهْدَ فيه يتّجه إلى الحصول على إنتاج زراعى ، دونَ النظَر فى مـدَى استفادة الطلاب مِن التدريب العمَلىّ .

٦–٤–٢ – وتهدِف الدراسة إلى تطوير التدريب العمَلىّ لطُلّاب المدارس الثانوية الزراعيـة، مِن خلال دراسة طُبِّقَت ميدانيا بمحافظة الدقهلية ، مِن خلال استبيان تَمَّ تطبيقُه على سبـــع مَدارس بالمحافظة ، احتوت على خمس شُعَب للتعليم الزراعى ، وعلى طُلَّاب السنـــــوات النهائية ، وعلى عَيِّنَة مِن خرِّيجى تلك المدارس ومعلّميها والمسئولين عن التدريب العمَلىّ بها .

٦–٤–٣ – وقد توصَّلت الدراسة إلى عدَدٍ مِن النتائج ، مِن بينها ضِيقُ الوقت المخَصَّص

(*) الدكتور إبراهيم محمد على سليمان ، هو مدرّس أصول التربية بكلية التربية النوعيـة بمُنْيَة النصـــــر – دقهلية (مصر) .

للتدريب العمَلِىّ ، وصعوبة المقرَّرات الدراسية ، وعجز هذه المقرَّرات - بالتالى - عن إكساب الطالب الكثيرَ مِن المَهارات التى يتطلَّبها عَمَلُه مستقبلا .

٦-٤-٤- وانتهت الدراسة بتقديم عَدَدٍ مِن التوصيات ، منها تحديد المجموعة التدريبية بعشرة طُلَّاب ، وإعداد المعلم تربويا وأكاديميا ، وتوثيق صلة المدرَسة بالمؤسَّسات الزراعية .

٦-٥- تعقيب المؤتمر (*) :

٦-٥-١- بدأ الأستاذ الدكتور إسماعيل دياب تعقيبَه على دراسات الجلسة بقوله : بداية لابدّ مِن أن أعترف بأنَّ الجُهد المبذول فى الأبحاث جُهد طَيِّب ، إلا أن هناك بعض الملاحظات البسيطة عليها .

٦-٥-٢- فبالنسبة للبحث الأول للدكتور سَيِّد البِهْوَاشِىّ ، وعنوانه (اختيار وتدريب قيادات مدرَسة التعليم الأساسِىّ فى مصر بينَ الواقع والمأمول فى عالَم متغيِّر) ، ما زالت هناك القضية التى كنا نتكلَّم فيها مُنذُ قليل ، وهى قضيّة الفرق بينَ القيادة والإدارة ، وهى قضية أساسية ، ولا بُدَّ مِن حسمها ، وسوف نتحدث عن الفرق بينَ المفهومين بشىء مِن التفصيل ، عندما نأتِى إلى بحث الدكتور حافظ .

٦-٥-٣- وبالنسبة لاختيار وإعداد قيادات مدرَسة التعليم الأساسِىّ ، لا شكّ أنّ هناك عِدَّة مَعايير لهذا الاختيار ، وهى الأقدمية وعدَد السنوات ، والمقابلة الشخصية ، إلا أن هذه المعايير لا تُطبَّق كما يجب ، فلكى يتمّ اختيار وتدريب القيادات ، لابدّ أن يتمّ تحديد المواصفات والشروط التربوية اللازمة للقائد التربوى ، وإذا كنا نقول إن هناك شروطا واجبا تَحقُّقها فى المبنَى المدرَسِىّ ، لايصلُح المبنَى تربويا بدونها ، فما بالنا بالقيادات التربوية ؟

(*) تولَّى التعقيبَ عن المؤتمر على دراسات الجلسة ، الأستاذُ الدكتور إسماعيل دِيَاب ، رئيس قسم أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر) ، ووكيل الكلية لشئون البيئة .

٦-٥-٤- إن التدريبَ عندَنا شكلِيّ أكثر مما هو تدريب عمَلِيّ ، والاقتراحات التى قدّمها الدكتور سَيّد اقتراحات جديرة بالدراسة ، إلّا أنّ هناك غيابا لنُقطة هامّة ، هى توصيف العَمَل ، حيثُ لايُوجَد توصيف دقيق للعَمَل حتى الآن ، مثلَما نرَى بالنسبة لتوصيف عمَل المعلّم ، مما يُحدِث الكثيرَ مِن اللبس والتداخُل ، ومن ثم تكون بدايتنا هى عَمَل توصيف للعَمَل ، وللأسَف أن هذا التوصيف عندما يُعْمَل ، فإنه لا يُطَبّق ، وعلى سبيل المثال ، إننا إذا رجعنا الى توصيف الوزارة ، وجدنا مِن بينِ مَهَامّ المدير ، الاهتمام بالنموّ المِهنى للمعلّم ، ولكن كم مُدِيرا يهتمّ بذلك ؟ وما سبيل تنفيذ ذلك ؟

٦-٥-٥- وأما البحث الثانِى فعنوانه (الإشراف التربوى فى مَدَارِس التعليم الأساسِىّ فى جمهورية مصر العرَبية ... الواقع وتطويره) ، حيثُ لا زلنا نجد خلطا بينَ المفاهيم ، أو تدَاخُلا بينَها ، فلو تَمّ تحويل كلام الدكتور سليمان إلى التوجيه التربوى ، ما وجدنا فارقا ، فإنّ هناك تدَاخُلا بينَ المفهومين ، وقد اعتبر تنمية وتطوير الأداء مِن مَهامّ الإشراف ، واعتبر ذلك مِن صعوبات التوجيه التربوى أو الإشراف التربوى ، والكثيرُ مِن هذه الصعوبات فوقَ طاقة المعلم ، وفوقَ طاقة الموجّه ، بينما نجد ما يجرى فى انجلترا غيرَ ذلك ، فالموّجه يأتى إلى المدرَسة بناء على رغبة المعلّم ، لأن الهدَف هو النموّ ، بينما فى مصر ، نجد أنّ الكل يحاول إخفاءَ العيوب بمجرَّد قدوم الموّجه .

٦-٥-٦- وتحت عنوان (أسَالِيب الإشراف) ، نجد كلاما عن اختيار الموّجه ، ثم نجد كلاما عن الوَظائِف التى ينبغِى أن يقوم بها الموّجه الفنى ، والتى ينبغِى أن يقوم بها كل فرد مِن أفراد الإدارة المدرَسية ، سواء كان معلّما أو مُدِيرا ، ومِن رأيى - يواصل الدكتور إسماعيل - أنّ المعلم هو رَجُل الإدارة الأول فى المدرَسة ، وليس المدير ، لأن أكبَر الجهُد فى المدرَسة ، إنما هو الجهُد الذى يبذُله هوَ ومِنْ ثَمّ فإننا إذا قلنا (الوَظائِف التى ينبغى أن يقوم بها المشرِف الفنى) ، وجب أنْ نقف أولا على المقصود بالمشرف الفنى ، فالمدير مُشرِف فنى ، والمعلم بالنسبة لتلاميذه مُشرِف فنى ، وإن كان العِبءُ المطلوب مِن كل منهما مختلفا عن العِبء الذى يُطلَب من الموّجه تجاهَ المعلمين - بطبيعة الحال .

٦-٥-٧- وأما الموضوع الثالث ، فهو (النمط القيادى لدَى مُديرات المدارس الثانوية الفنية ... دراسة ميدانية) ، وهو مِن الأبحاث الهامة جِدّا جِدّا ، وأعتقد أننا قضينا ندوة كاملة عن النمَط القيادى ، ورأينا فيها أنه ليس كُلّ مُدير قائدا ، وإن كانت القِيادة جُزءا مِن الإدارة ، وأن مِن المُمكِن أن يكون فى المدرَسة أكثرَ مِن قائد ، فقد يُوجَد فيها قائدان وثلاثة وأربعة وخمسة ، ولذلك فإن أدقّ تعريف للقيادة هو القُدرة على التأثير فى الآخَرين ، واستمرارية هذا التأثير ، كما يُقَاس مدَى هذه القيادة بعدَد التابعين ، وبالفترة الزمنية التى استمرَّتها ، وغير ذلك من الأمور ، ولذلك فهناك خلط بينَ النمَط القيادى والنمَط الإدارى ، لمُدِيرِ المدرَسة .

٦-٥-٨- والقولُ بأن هناك نَمطا ديموقراطيا ، ونَمطا أوتوقراطيا ، ونَمطا ترَسُّليا - مثلَ هذا التقسيم ينطبق على أنماط الإدارة وعلى أنماط القيادة أيضا ، إلا أن كل قائد مِن قيادات التعليم لابدّ أن يكون له أكثرَ مِن نمط فى نفس الوقت ، ولذلك اتّجهنا إلى ما يسمّى بالقيادة الموقِفية .

٦-٥-٩- وقد قام الباحث فى هذا الجزء بعَمَل استبيان مُكوَّن مِن حوالى ٤٥ عبارة ، تقيس كُلُّ ١٥ عبارة منها بُعداً مِن الأبعاد ، فـ ١٥ عبارة حولَ المدير الديمقراطى ، و ١٥ عبارة حولَ المدير الأوتوقراطى ، و ١٥ عبارة حول المدير الترَسُّلى ، فإذا قلنا إن المدير الديموقراطى قائد ، فإن المدير الأوتوقراطى تكون درجة القيادة لديه قليلة ، وتكون درجة القيادة لدَى المدير الترَسّلى أقلّ ، ولا تُوجَد عبارة واحدة تقيس نمطا ديموقراطيا واحدا ، أو تقيس نمطا أوتوقراطيا واحدا ، أو تقيس نمطا ترَسُّليا واحدا ، ولكن كل موقِف مِن المواقِف يقوم به المدير أو القائد ، إنما يعبّر عن النمَط الديموقراطى أو عن النمط الأوتوقراطى أو عن النمط الترَسُّلى .

٦-٥-١٠- والمثل الواضح على ذلك نجده فى البحث فى مجموعة من العبارات ، تتعلَّق العبارة الأُولى منها مثَلا بقياس القُدرة القيادية ، حيثُ تقول (أفوّض جُزءا مِن سُلطاتى

للمعلمين) ، فعندما يفوّض المدير جُزءا مِن سلطاته ، فإنه يكون مِن النمَط الديموقراطي غالبا ، أما إذا كان لا يفوّض فإنه يكون مِن النمَط الأتوقراطي . وإذا كان وسَطا بينَ الاثنين فإنه يكون من النمَط الترسُّلي – ومِن ثم فهذه العبارة تقيس الأبعاد الثلاثة في نفس الوقت ، ولا تقيس بُعدا واحدا .

٦–٥–١١– أما العبارة الثانية ، فهي تتعلّق بالنمَط الأوتوقراطي ، وتقول (أهتمّ بوضع خُطّة عَمل) ، فعندَما يتمّ وضع هذه الخُطّة للعَمَل مِن خِلال المشاركة ، فإنه يكون مِن النمط الديموقراطي ، وعندما يتمّ وضعُها دون مشارَكة ، فانه يكون مِن النمط الأوتوقراطي ، وهكذا .

٦–٥–١٢– وهكذا يكون كل موقِف يصدُر عن المدير ، بصورة مُباشِرة أو غير مُباشِرة ، له دِلالته ، وله تأثيره ، ويكون معبّرا عن أيّ نمَط مِن الأنماط الثلاثة أو غيرها ، إذ يمكن أن يُضافَ إليها نمَط الإصابة بمرَض السلطة ، حيثُ نجد العميد أحيانا يسعَدُ بأن يجد مَن يجري خلفَه ، ومَن يحمل له الشنطة (الحقيبة) ، ومِثل هذا الموقِف له دلالته .

ويمكن أن نضرِب مثلا آخَر بثلاثة مُديرين ، في شركة مِن شركات الشحن ، انقلبت فيها سيّارة شحن ، أرسَل المدير الأول – بمجرَّد عِلمه بالحادث – سيّارة إسعاف ، وأرسلَ الثانِي سيّارة شحن ، وأرسل الثالث سيارتين – فكلّ موقِف مِن هذه المواقف له دلالته ، وله تأثيره ، ليس على الفرد فقط ، ولكن على كل المحيطين به .

فموضوع القيادة موضوع مهمّ جِدّا جِدّا ، والحديث فيه يطول .

٦–٥–١٣– أما آخِر موضوع ، فهو (إدارة التدريب العمَلي لطلّاب المدارس الثانوية الزراعية بمحافظة الدقهلية) ، ورغم أنّ الموضوع تحتَ عنوان الإدارة ، إلا أن البُعد الإداري غالب بدرَجة كبيرة جدا ، ولو أن الموضوع كان تحتَ مُشكِلات التدريب ، لأصبح منطَبقا تماما

٦–٥–١٤ – ثم إن العمل فى الإدارة أو فى التخطيط لابُدّ أن يعتمد على المصادر الأولية ، إلا أنَّ الدكتور إبراهيم فى كثير مِن الأحيان يأتى بإحصائيات هامّة جداً من مَصَادِر ثانوية .

٦–٥–١٥ – ونُقطة أخيرة ، هى أنه يلجأ إلى النسَب المئوية ، بينَما نجد أنَّ النسَب المئوية لا تبيّن مدَى التوافُق أو الاتفاق بينَ الآراء نهائيا ، ولذلك لا بُدَّ مِن اللجوء إلى الأسلوب الإحصائىّ .

وأخيرا فإنَّ نموذَج كوريا للتعليم الفنّىّ حولَه كلام كثير .

٦–٦– وتعقيبات الحُضُور :

٦–٦–١– صعوبة تطوير مَعَايير اختيار المُديرين (*) :

بدأ الدكتور أنمار الكيلَانِى تعقيبات الحضور بتعقيبه ، الذى رأى فيه أن هذا الموضوع ، وهو تطوير المعايير ، مِن المواضيع الشائكة جِدّا ، وأنه شارك فى تجرِبة فى الأردن ، هى تطوير مَعَايِير اختيار المُشرِفين الإداريين ، فى فِرَق التخطيط التربوى ، ووجد أن الموضوع ليس بالموضوع السهل .

ويرَى الدكتور أنمار أنَّ الأدَب التربوى يُشير بوجه عامّ ، إلى ما يظنّه ليس جديدا على بعض الحاضرين – إلى أمور ثلاثة رئيسية فى قضية المعايير ، هى السلطة والقُوّة والمسئولية ، حيثُ يُشار إلى السلطة على أنها الحقّ الذى يُمنَح للمدير ، بحُكم القانون ، ويُشار إلى القُوّة على أنّها القُدرة على القيام بالعَمَل ، وهذا هو ما أشار إليه – فى الواقع – الدكتورالبِهواشِى،

(*) من تعقيب الدكتور أنمار الكيلانى ، رئيس قسم الإدارة التربوية فى الجامعة الأردنية (الأردن) .

حينَ أخذ جانبَ القوّة والقُدرة على القيام بالعمل . اما الجانب الثالث فهو المسئولية ، وهى الجانب الخُلقىّ ، أو الخُلق الإدارى ، وتعنِى مدَى التزام هذا المدير بعمله فى الواقع .

ومِن خلال هذه الأمور الثلاثة ، يمكِن تطوير معايير الاختيار ، سواء اختيار المشرف أو المدير أو أىّ شخص آخَر .

وقال الدكتور أنمار إنَّ تعليقه هنا هو أنّ الدكتور البَهْوَاشِى أشار إلى جانب قضية القُدرة عند المدير فقط ، وليس أكثَر ، وإن تحفُّظه فى الواقع هو أننا يجب أنْ نضع المدير بعدَ اختياره فى موضِع التجرِبة ، بَدلا مِن أن نتحمّل ما يُسَمَّى Cost of error ، أو كُلْفَة الخطَأ ، بمعنَى أنَّ مِن المحتمل أنْ نختار مُدِيرا ، ثم يتَّضح بعدَ سنة مثَلا أنه غير مُناسِب ، وحينئذ سنكون قد دفعنا - بالفِعل - كُلفَة كبيرة للخطأ الذى ارتكبناه ، حينَ اخترنا مِثل هذا المدير ووضعناه فى غير مَكانه .

أما بالنسبة للدكتور حافظ ، فيبدو أنه اعتمد - يقول الدكتور أنمار - علَى لِيبيتْ وليوّن وهوّايت فى تطوير موضوعه ، وهو يعتقد أن هؤلاء الأشخاص الثلاثة - مِن واقع دراساتهم - قد دخلوا إلى داخل غُرفة الصفّ ، وقاموا بتصنيف المدير العادِىّ ، مما أدّى بهم إلى تصنيف التسلُّط والديموقراطية والترسُّل ، ولكنه يرَى - بشكل عامّ - أن ذلك مِن الأمور الشائكة جِدّا ، إلا أن عملية تطوير المعايير ليست بالعَمَلية السهلة ، وختم الدكتور أنمار كلامَه بشُكرهم على مابذلوه مِن جُهد .

٦-٦-٢- فرق بينَ المعايير والمحكّات والشروط (*) :

ثم عقَّب الدكتور أحمد حِجّى ، بقوله إننا نخلِط كثيرا بينَ المعايير والمَحكّات والشروط ،

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور أحمد حجّى ، مقرّر المؤتمر .

واعتقد – يقول الدكتور احمد – أنّ أىّ بحث عِلمى ينبغِى أنْ يحدّد تحديدا دقيقا المصطلح الذى يستخدِمه .

٦–٦–٣– خطورة تطبيق مَعَايِير خارجية على واقع مصر التعليمى (*):

ثم عَقّب الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب بقوله إنه مَرّة أُخرَى ، يُزعِجه تطبيق معايير خارجية على واقع مصر ، ورأى أن يحاول الباحثون اشتقاق فِكر إدارىّ يلائم المجتمع المصرى، واقترح الدكتور عبد الرحمن أن تكون رَوَاسِب هذا الفِكر مِن الفِكر الإسلامىّ ، فإذا أخذنا الفِكر الإسلامىّ بجانب الفِكر الأجنَبِىّ ، واشتققنا أنماطاً مُعيَّنة ، ونزلنا بها إلى الواقع ، لكان إنتاجُنا مُغَايِرا تماما ، ولكان لنا عطاء أكثَر ثَراء .

٦–٦–٤– دراسات الإدارة المدرسية لابدّ أن تعكس الثقافة المحيطة بالمدرَسة (**) :

ثم عقَّب الأستاذ الدكتور عبد الغَنِى عَبُّود على ما سبق مِن تعقيبات ، بقوله إننا كنا نتحدَّث فى جلسة الصباح تحتَ مظلّة الإدارة التعليمية ، ومِن ثَمّ كان منطقيا أن يكون حديثُنا حولَ عموميات ، وعَمَّا ينطبق على ثقافة ما ، وينطبق – فى نفس الوقت – على نقيض هذه الثقافة ، بينَما نحن فى جلستنا الحالية نتحدَّث عن موضوعات تندَرِج تحتَ مظلَّة الإدارة المدرَسية ، حيثُ نجد موضوعا عن قيادة مدرَسة التعليم الأساسِىّ ، وموضوعا عن النمَط القيادى لدَى مُديرات المدارس الثانوية ، وهكذا ، مما يعنِى أننا نزلنا – فى هذه الجلسة – إلى الميدان ، وإلى حيثُ الثقافة تفعَل فِعلها فى الإدارة ، وعُمقُ مِثل هذه الدراسات لا يكون إلا بالغوص فى أعماق الثقافة ، ولكنَّ الباحثين الأربعة معذورون فِعلا ، لأنَّ المادَّة

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور عبد الرحمن النقيب ، الأستاذ بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر) .

(**) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور عبد الغَنى عَبُّود ، رئيس المؤتمر .

العلمية حولَ الموضوع برمّته مادة أتت إلينا عَبرَ البحار ، وخاصّة من الولايات المتحدة الأمريكية ، والنمَط الغربى – وخاصّة الأمريكيّ منه – مضادّ تماما لثقافتنا ، ذات النمَط الشرقى ، ومنه نمط ثقافة اليابان وثقافة الصين وثقافات النمور أيضا ، حيثُ نمط هذه الثقافات هو النمط الأبَوِيّ ، نقيضُ النمط الغربى مِن الثقافة ، وهو النمط الفردى أو الترَسُلِيّ ، ويظهَر هذا الاختلاف فى علاقات محَدّدة ، كعلاقة الناظر أو المدير بالمدّرسين ، وعلاقة المدرس مع تلاميذه ، أى مِن خلال التعامُل داخلَ المدرسة ، وتمنّى الدكتور عبد الغَنِى أن تكون معالجة الموضوعات ذات الصبغة الإجرائية داخلَ المدرسة ، بحيثُ تتعامَل مع الثقافة التى هى – عندنا – الثقافة الإسلامية ، الموجودة فى تجربتنا التاريخية على الأقلّ ، وإلا فما قيمة دراستنا لتاريخ التربية الإسلامية ، فيما ندرُسُه وندَرِّسُه لطلاّبنا فى مقرَّر تاريخ التربية مثلا ؟

وتمنّى الدكتور عبد الغَنِى أن نتآزر فى هذا المجال ، حتى نُوجِد شَبكة مِن العلاقات والتعامُلات فيما بيننا ، لنتعاوَن فى هذا المجال ، وذلك لأن كُلّ شيء يُمكِن استيراده ، إلا تعامُلى مع الآخَرين .

٦-٦-٥- مَزالِق فى البحوث والدراسات (*) :

ثم تدَخَّل الأستاذ الدكتور إميل فَهمِى بقوله إنه لاحَظَ أنه خلال عشر السنوات الأخيرة مِن عُمر التربية ، تمّ نشرُ أبحاث كثيرة فى مجلاّت تربوية ، كما ظهرت مجلاّت تربوية كثيرة ، حتى أصبَحَ لكُلّ كلية مجلّة تقريبا ، وهناك مؤتمرات ، كما تُوجَد رَسائِل ماجِستير ودكتوراه فى مَجال التربية ، بكثرة فى جميع التخصُّصات ، وإنه لاحَظَ فى كل ذلك مجامَلات فى نشر الأبحاث ، ومجاملات فى مَنح درجات الماجِسْتير والدكتوراه ، وتكون النتيجة فى النهاية ضعف المستوَى ، حيثُ نجد بحثا محكّما ومنشورا فى مجلّة عِلمية تربوية مشهورة ،

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور إميل فَهْمِى ، رئيس الجلسة .

ويتقدّم به صاحبُه للفحص فى الترقية ، فتُعطِيه اللجنة العِلمية تقدير (ضعيف جِدّا) ، فلماذا ؟

ومن ثم رأى الدكتور إميل فهمِي أنْ يتحدّث بصراحة ، وبدون مجامَلات ، عن هذه الأبحاث الأربعة ، ورجا زُملاءَه أصحابَ الأبحاث الأربعة أن يستفيدوا مما سيقوله ، وأن يستفيدوا مما قالَه التعقيب ، ومما قاله الحاضرون .

فبالنسبة للبحث الأول (اختيار وتدريب قيادات مدرَسة التعليم الأساسِىّ فى مصر ، بينَ الواقع والمأمول ، فى عالَم متغيّر) - عندَ قراءة هذا البحث يلاحظ الدكتور إميل الآتِي :

* أنَّ هذا البحث عبارة عن ثلاثة قَرارات وزارية ، هى القَرار رقم ١٢٠ لسنة ١٩٨٩ ، الذى ينظّم عَمَل المدير فى حوالى ٣٨ نقطة ، نقلها الباحث ، ووضعها فى البحث .

* ونأتِى لناظر المدرَسة ، فقد نقل الباحث ما ينظّم عمَله مِن نفس القَرار .

* ثم نأتِى إلى الوكيل ، لنجد ما يتّصل به مُكوّنا مِن ١٦ نُقطة ، مِن القَرار الوزارى رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ .

* ثم المدرّس الأول فى ٦ نِقاط ، نقلها مِن القَرار الوزارى رقم ٢٥ لسنة ١٩٨٠ .

* ثم أضاف بعضَ النظريات الحديثة فى هذا الموضوع إلى القَرارات الوزارية .

ألم يكن أفضَل - فى رأى الدكتور إمِيلْ - أن أسأَلَ مُدِير المدرَسة : هل ينفّذ الـ ٣٨ نُقطة ، الواردة فى القَرار الوزارى ؟ وكيف ينفّذها ؟ وهنا يكون البحث إجرائيا وفى الميدان . وهذا هو ما نُريده ، لأنَّ القَرار الوزارىّ يحتوى على نِقاط شاملة ، أكثَر مما جاء به الباحث مِن كاسْتِتَرّ Castetter ومُورْجَان Morgan وماك كاىْ Mckay وهُول Hall ، حيثُ يحتوى القَرار الوزارى على بنود أكثَر مما عند هؤلاء ، فكان مِن الأَوْلَى أنْ نسأَل

هـؤلاء الأفراد : هل ينفذون ما ورد فى هذه القرارات الوزارية ؟ وإلى أى مدى ؟

ونقطة أخرى - عند الدكتور إميل - هى أن اختيار وتدريب هذه القيادات فى الريف مثله فى المدينة ؟

أما البحث الثانى ، وهو (الإشراف التربوى) ، فقد ذكر فيه الدكتور سليمان تسع دراسات سابقة ، وقال إنها لا تتشابه مع دراسته ، وهذا هو المطلوب فى الدراسات السابقة ، ولكنه قال (فيما عدا دراسة واحدة تتشابه مع دراسته ، وهى دراسة عن محافظة سوهاج ، للدكتور ثابت كامل حكيم) ، والحقيقة أننى أقول - يقول الدكتور إميل - أن الإشراف التربوى هو عمل قسم المناهج أساسا ، ولا مانع من التحدث عنه فى مجال الإدارة ، ولكن : هل رجعنا إلى الدراسات السابقة فى المناهج ؟

إننى أذكر من الدراسات السابقة فى المناهج - يواصل الدكتور إميل - دراسة الدكتور نظمى خليل (الإشراف الفنى فى روحه وتطبيقاته) ، فهل يختلف هذا البحث عن الدراسة الحالية ؟

ويعرف الدكتور نظمى الإشراف الفنى (ص ٨١) بأنه " عملية اجتماعية ، تستوحى أهدافها من حاجات المجتمع ، وتعمل على بلوغ الأهداف ، بواسطة طرق سليمة ، تتفق ونظم المجتمع ، ويشترك فيها الأفراد والجماعات ، لرسم خطوطها وتحديد معالمها " .

كما يوجد بعد جديد جدا للإشراف ، ولو أنه من الغرب ، ولكن له فائدة بالنسبة لنا ، حيث يرى أحد المتخصصين فى مجال الإشراف التربوى أن التجديد والابتكار عملية أساسية فى الإشراف التربوى ، وقد غاب هذا البعد تماما عن البحث .

ولدى تساؤل أخير - يضيف الدكتور إميل - وهو أن هناك كتابا لرداح الخطيب وأحمد الخطيب ووجيه الفرح ، بعنوان (الإدارة والإشراف التربوى) - فما رأيك فى ذلك ؟ -

يسأل الدكتور إميل .

ثم ينتقل الدكتور إميل إلى البحث الثالث ، وهو (النمط القيادى) ، للدكتور حافظ فرج ، حيث توجد أبحاث كثيرة عن النمط القيادى ، وقد ذكر فى أدبيات الدراسة وفى الدراسات السابقة أنه توجد دراسات كثيرة ، ولكنه اكتفى بـ ١٣ دراسة فقط ، وهذا شيء طيب ، إلا أنه ذكر فى موضع آخر ، أنه لاتوجد أية دراسة من هذه الدراسات تناولت القيادة فى المدارس الفنية ، فكلها تناولت القيادة فى مدارس التعليم العام وغيره ، ولاتوجد دراسة من الدراسات دارت حول المدارس الفنية غير دراسته هو ، فى حين أنه - كما ذكر الأستاذ الدكتور إسماعيل دياب - لاتحتوى أية عبارة من عبارات الاستبيان ، وعددها ٤٥ عبارة ، على أى تلميح عن التعليم الفنى ، وبذلك يصلح هذا الاستبيان للتعليم العام - فكيف تكون هذه الدراسة متفردة عن الدراسات الأخرى ، بأنها قاصرة على التعليم الفنى ؟

وقال الدكتور إميل إنه يوجد مقياس ، وكيف لايرجع إلى هذا المقياس من يريد أن يبحث فى موضوع القيادة الإدارية ؟

إن عبارات هذا الاستبيان مأخوذة من هذا المقياس ، مع تحوير طفيف - يقول الدكتور إميل - وهذا المقياس هو مقياس LBDQ (Leader Behaviour Description Questionnaire ، لهالبن Halpin ، وهو عبارة عن ٤٠ عبارة ، مقسّمة إلى قسمين ، بُعد إنسانىّ وهو التقدير Consideration ، وبُعد المبادرة أو المبادأة Initiation .

ويرى الدكتور إميل أنّ الكثيرين كتبوا فى هذا المجال ، وأنه كان يودّ أنْ يرى فى الاستبيان شيئا عن التعليم الفنى ، أو عن ورشة صناعية ، أو ورشة زراعية ، فإن النمط القيادى فى المدارس الثانوية الفنية فى الورشة ، وفى المصنع ، وفى تعليم الآلة الكاتبة ، وغيرها - كل ذلك غير موجود فى البحث ، ومن ثم فإننا لو حذفنا كلمة (فنية) من العنوان، ووضعنا بدلها كلمة (عامّة) - عادية - ما تغيّر شيء .

ثم نأتِي – مع الدكتور إميل – إلى البحث الأخير ، للدكتور إبراهيم محمد على سليمان، حيثُ ذكر دراسات سابقة ، ولكنه لم يذكُر الفرق بينَها وبينَ دراسته ، أو أوجُه الشَبه والاختلاف بينهما ، كما أنه لم يُشِر إلى نَماذج التدريب العمَلى الموجودة ، حيثُ تُوجَد نَماذِج للخُطَّة ، ونَماذِج للتقويم ، ونَماذِج للتحليل ، ونَماذِج للإشراف .

ثم إنّه يتناوَل إدارة التدريب العمَلىّ للمَدارس الثانوية الزراعية ، فى حينِ أنّ التدريب العمَلى للمدارس الثانوية الزراعية له تكنولوجيا متقدّمة جدا ، مثل استخدام الهندَسة الوِراثية وما شابَهَ ذلك ، ولكنه لم يُشِرْ إليها إطلاقا .

وهناك نقطة أُخرَى كنا نودُّ أن نراها فى البحث – يختِم الدكتور إميل – وهى :

– ما مواصَفات المدرّب العمَلىّ ؟ هل يكون حاصلا على بكالوريوس زِراعة مثلا ؟

ثم إنَّ هناك نِقاطا غائبة فى البحث – يرَى الدكتور إميل – مثل تكنولوجيا التدريب فى مجَال الزراعة بصفة خاصّة ، إضافة إلى المدرّب العمَلىّ نفسه .

٦–٦–٦– بل مَزَالِق كِبار الأساتذة فى التقييم (*) :

ثم ختم الأستاذ الدكتور أحمد حِجّى التعقيبات بقولِه إنَّ لديه ملاحظتين ، الأُولَى خاصّة بقضيّة الرجوع إلى البيئة ، وأنه يخشَى من إهمال تُراثنا ، كما يخشَى من إهمال الفِكر الآخَر أيضا ، فينبغِى أنْ نهتمّ بما هو مِصرِى ، وما هو إسلامِىّ ، فهذا شىء مطلوب ، ولكن فى ذات الوقت ينبغِى أن نكون على عِلم ووعى بما أُنجِز فى كثير مِن المجتمعات الأُخرَى ، لأن هذه قضِيّة خطيرة جِدّا .

(*) مِن تعقيب آخَر للأستاذ الدكتور أحمد حِجّى ، مقرّر المؤتمر .

أما النقطة الأُخرَى – عندَ الدكتور احمد حِجِّى – فهى أَنَّ البحث إذا جمع كُلَّ شىء ، فسوف يُغلِق الباب أمامَ الآخرين ، وهو يرَى أنه إذا حدَّد الباحث النقاط التى يتناولها ، فسوف يفتَح الطريق أمامَ الآخرين ، لكى يتناوَلوا نقاطا أُخرَى ، وتكون هناك استمرارية ، ويستطيع باحث آخرَ أَنْ يقوم بهذا العَمَل .

ثم إنه – مِن جهة أُخرَى – يُمكِن لباحثٍ أَنْ يقوم ببحث تَمَّ القيامُ به مِن قبل ، ويُجرِيه مرَّة ثانية ليتأكَّد .

وبالنسبة لما ذُكِرَ عن هَالْبِن Halpin ، يرَى الدكتور احمد أنَّ مُعظَم كلامه كان عن المناخ التنظيمى ، وليس عن القيادة ، والقضِيَّة هى أنَّ الباحث قد حدَّد سلفا أنَّ هناك تقسيمات مختلفة للقيادة ، ومنها التقسيم الخاصّ بالأنماط ، وحدَّد أنه سيتناول هذا التقسيم فى الدراسة .

وأما عن قضية الإشراف التربوى ، وكونه خاصّا بالمناهج أو الإدارة – يرَى الدكتور احمد – فإنَّ هذه قضِيَّة تحتاج إلى وقفة طويلة ، فالإشراف التربوى جُزء مِن الدراسات فى الإدارة ، وينبغِى ألا نفرِّط فى ذلك ، وإذا كان الإشراف التربوى عَملية يقوم بها عِدَّة أشخاص داخلَ المدرسة ، منهم المعلّم ، ومنهم المدير . فأحَد جَوانب هذا الإشراف هو المنهَج، فالمظلَّة الأكبَر إدارية ، وليست هى مظلَّة المناهج

وأما النقطة الأخيرة التى رأى الدكتور احمد أنْ يتوقف عندَها كثيرا ، فهى أَنَّ هذه البحوث المقَدَّمة فى هذا المؤتمر ، قد حكَّمها أساتذة ، مُعظَمهم مِن اللجنة العِلمية ، وإذا كان فى المؤتمرات تَسَاهُل ، فنحن السبَب فى ذلك أيضا ، لأنَّ الكثيرين من الذين يقرءون بحوثنا هم الذين يرفُضُونها فى اللجنة العِلمية ، بمَقُولة أن هذا البحث سيقدَّم لمؤتمر ، أو سيُنْشَر فى مجلّة ، فليس لنا شأن به إلا إذا جاء إلى اللجنة العِلمية ليُحَكَّم ، وهى مَقُولة خطيرة – خطيرة جدا ، وموجودة فى مُعظَم المؤتمرات ، حيثُ يحكّم الشخص بحثا فيُجيزه ، ثم يُعِيدَ قراءته فى اللجنة العِلمية فيرفُضه ، أو لايُقِرَّه ، أو يمَنَحه درجة ضعيفة .

ولستُ اعرف – يختم الدكتور احمد متسائلا – أينَ مِيزان تلك العَمَلِيَّة ؟

الفصل السابع

الإدارة التعليمية فى الوطَن العرَبِىّ (*)

٧-١- د . حصَّة محمد صادق (**) : العلاقـة بينَ صراع الدور والمنـاخ التنظيمِىّ - دراسة ميدانية على عَيِّنة مِـن مُدِيرى ومُدِيرات مَدَارِس قَطَر الابتدائية .

ملخَّص الدراسة

٧-١-١- يُعَدُّ المدير القائدَ التعليمِىّ والفيلَسُوف والمعلّم والموجّه ، وهو يتعامَل مع مجموعات متعدّدة مِن الأفراد ، يُتوقَّع أنْ يشغَل العديدَ مِن الأدوار معهم ، يُملِى بعضَها عليه التنظيمُ المدرَسى . ويُملِى بعضَها الجماعةُ التى يعمَل معها ويتعامَل ، ويُملِى البعضَ نمَط شخصيته . وفشَله فى القيام بالدور المتوقَّع منه . يُوقِعه فيما يسمَّى (صراع الدور) ، الذى ينعكس - بالضرورة - على المناخ المدرَسِىّ العامّ . وعلى كَفاءة العمَل المدرَسِىّ بالتالِى .

٧-١-٢- وقد اختارت الدراسة عَيِّنة من مُديرى ومُديرات المدارس الابتدائية بمنطِقَة الدوحة بطريقة عشوائية ، لتطبيق استبيانين عليها ، أولهما هو استبيان وصف السلوك القيادى ، لقِياس صِراع الدور ، الذى أعَدّه ستُوجْدِل وكُونـز Stogdill & Coons ، واستبيان وصف المناخ التنظيمى ، الذى أعده هَالْپِن وكرُفت Halpin & Croft ، وذلك لتحقيق هدَف الدراسة ، الذى يتلخَّص فى معرِفة مدَى الاختلاف بينَ المدرِّسين والمديرين فى

(*) موضوع الجلسة السابعة مِن جلسات المؤتمر ، التى عُقِدت صَباح اليوم الثالث من أيامه - صباح الإثنين ٢٤ يناير ١٩٩٤ .

(**) الدكتورة حصّة محمد صادق . هى مدرِّس أصول التربية والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة قَطَر.

توقعاتهم لدور مدير المدرسة ، وما إذا كانت هناك علاقة بين صراع الدور ومتغير الجنس فى المناخ التنظيمى .

٧-١-٣- وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها :

أ - وجود فروق بين الجنسين فى بعد الألفة ، لصالح مدارس البنات .

ب - وجود فروق بين الجنسين فى بعد الشكلية فى العمل ، لصالح مدارس البنات .

ج - وجود فروق بين الجنسين فى بعد التركيز على الإنتاج ، لصالح مدارس البنات .

د - وجود فروق بين المستويات المختلفة للصراع ، فى بعد التركيز على الإنتاجية ، لصالح المدارس ذات الصراع الأكبر .

هـ - وجود فروق بين الجنسين فى بعد القدوة فى العمل ، لصالح مدارس البنات .

٧-٢- أ .د . عَلِى هُود بَاعَبَّاد (*) : المُشكِلات والصعوبات الإدارية والفنية التى تواجه المدرَسة الثانوية فى الجمهورية اليمَنية .

ملخَّص الدراسة

٧-٢-١- اهتمت وزارة التربية والتعليم فى اليمَن بالمرحَلة الثانوية منذ قيام الثورة سنة ١٩٦٢ ، لأهمية هذه المرحَلة ، حتى وصل عدَدُ المدارس إلى ٨١٢ مدرَسة الآن ، بها حوالى ١٥٦٧٦٤ طالبا وطالبة .

(*) الدكتور على هُود باعبَّاد ، هو أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة صنعاء باليمَن ، وعميد الكلية الأسبق .

٧-٢-٢- وتهدف الدراسة إلى التعرّف على أهم المشكلات والصعوبات ، الإدارية والفنية ، التى تواجه المرحَلة الثانوية فى اليمَن ، بالاعتماد على المقابلة الشخصية للمُديرين المسئولين والمدرِّسين بهذه المدارس ، إضافة إلى الإحصاءات الرسمية والدراسات المتعلّقة بها.

٧-٢-٣- وقد وضعت الدراسة أربعة أسئلة ، حاولت الإجابة عليها ، وكان السؤال الأول منها عن المهامّ الإدارية والفنية للمَدارس الثانوية ، وكان من رأى الدراسة أنها مَهامّ إدارية ، ومَهامّ فى مجَال التنظيم ، وفى مجَال المتابعة ، إضافة إلى المهامّ الفنية ، التى تتَّصل بالمنهَج ، والإشراف الفنّى ، وتقويم العَمَل المدرَسى .

٧-٢-٤- أما السؤال الثانى ، فدار حولَ واقع المدرَسة الثانوية فى اليمَن ، حيثُ وجدت الدراسة - للإجابة عليه -' واقعا مؤلما مِن جميع النوَاحِى ، سواء مِن حيثُ التخطيط وانضباط العمَلية التعليمية ، ومِن حيثُ الإدارة المدرَسية ، ومِن حيثُ واقع المنَاهِج والمقرَّرات والكتُب الدراسية ، ومِن حيثُ واقع المدرّسين ، ومِن حيثُ واقع الطلَبة ، ومِن حيثُ واقع المبَانِى والتجهيزات المدرَسية .

٧-٢-٥- وأما السؤال الثالث ، فقد دار حول المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التى تواجه المدرَسة الثانوية فى اليمَن ، حيثُ وجدت الدراسة مُشكِلات وصعوبات فى مجَال التخطيط ، وفى مجَال التنظيم ، وفى مجَال الإداريّن ، وفى الجوَانِب الفنية (فى مجالى المنهَج والمدرّس) ، وفى مجَال الطلَبة .

٧-٢-٦- وأما السؤال الرابع ، فقد دار حولَ التوصيات ، التى قدَّمتها الدراسة فى ضوء إطارها النظَرِىّ ، وما تعرَّضت له مِن مُشكِلات .

٧-٣- د . عبد عَلِي محمد حُبيل (*) : الإدارة المدرَسية بدولة البحْرين من المركزية إلى اللامركَزِية في نظام المدرَسة كوحدة تربوية أساسية .

ملخَّص الدراسة

٧-٣-١- تُعتَبر البحرِين مُنذُ سنة ١٩٨٢ حقلا للتجريب التربوى ، وعلى سبيل التجريب ، أخذت البحرين – فى نفس العام – بنظام اللامركَزية فى إدارتها التعليمية . بإشراك جميع العاملين فى حقل التعليم فى عملية تطويره وتحديثه ، واتّخاذ القَرارات بشأنه .

٧-٣-٢- وقد انعكست هذه اللامركَزية فى إدارة التعليم فى البحرين على الإدارة المدرَسية ، فمنَحت المدارس حرية أكبَر فى إدارة شئونها ، فصارت المدرَسة البحرِينية وحدة إدارية شِبْه مستقلّة ، ذاتَ قُدرة على الحركة داخليا وخارجيا ، لمديرها حتى حقّ قبول أو رفض تعيين مدرّس جديد ، إضافة إلى حقّها فى إبداء رأيها فى الأمور التى تتعلّق بسير العمَلية التعليمية .

٧-٣-٣- ومن الأسباب التى حدت بوزارة التربية والتعليم البحرِينية إلى الأخذ بهذا النظام ، توسُّعها الأُفقى والرأسِىّ ، والتوسّع الكمّىّ فى المبَانى المدرَسية ، وتفريع التعليم الثانوى ، والأخذ بنظام الساعات المعتَمَدة فيه ، إضافة إلى توصيات المؤتمرات والندوات .

٧-٣-٤- وقد سبق تطبيقَ هذا النظام الجديد تقديمُ ندوات وبَرامِج وحلقات دراسية ولقاءات تدريبية ، كبرنامج الإدارة المدرَسية ، بالاتّفاق مع الجامعة الأمريكية فى بيروت سنة ١٩٨٤ ، وحلقة التقويم الذاتِىّ ، التى شاركَ فيها بعضُ الإخصائين الأجانِب

(*) الدكتور عبد عَلِى محمد حُبيل ، هو الخبير بإدارة التدريب بوزارة التربية والتعليم بدولَة البحرِين .

سنة ١٩٩٢ ، إضافة إلى الندوات الثلاث التى عقدتها الوزارة حول موضوع الإدارة المدرسية سنة ١٩٩٢ ، وغيرها .

٧-٣-٥- ويقوم نظام المدرسة كوحدة تربوية ، على عدد من المنطلقات الأساسية ، منها اعتبار المدرسة مجتمعا صغيرا مطوّرا ، وظيفته الرئيسية إحداث التعلّم المعرفي والاجتماعي لدى الطلاب ، حيث يتفاعل فيه المعلمون مع بعضهم البعض ، مهنيا واجتماعيا، ويتخلّص (أى مجتمع المدرسة الصغير) تدريجيا من الطابع البيروقراطي والطابع التسلّطي والطابع التنافسيّ الأنانيّ بينَ الأفراد .

٧-٣-٦- وتنظّم أمور المدرسة الإجرائية بحيثُ تعكِس هذه المنطلقات ، بدءا من مجلِس إدارتها ، والأعمال التربوية فيها ، ونظامها المالى ، وانتهاء بتقويمها لعمَلها وأدائها .

٧-٣-٧- وقد بُدِئَ بتطبيق هذا النظام فى عشر مدارس فى البحرين سنة ٩٠ / ١٩٩١ ، واستمرَّ عَدَدُ المدارس يزيد ، حتى وصل إلى ٦٠ مدرسة سنة ٩٢ / ١٩٩٣ ، وكان من الأمور الإيجابية التى أدّى إليها تطبيقُه فيها ، تحقيق الابتعاد عن المركزية ، وإشراك المدرّسين فى قضايا المدرسة ، وشعور المدرسة بقيمتها ، وقُدرتها على اتّخاذ القَرار ، وتحقيق التفاعُل بينَ المدرسة وبينَ البيئة المحلية المحيطة بها .

٧-٣-٨- على أنّها - بحُكم كونها تجربة جديدة - كان لها سلبياتُها أيضا ، ومن هذه السلبيات ، عدَم فهم متطلّبات النظام مِن جانب المعلّمين ، وعزوف المدرّسين والمدرّسين الأوائل عن ترشيح أنفسِهم عن مجلِس إدارة المدرَسة .

٧-٣-٩- وكان مِن الصعوبات التى واجهت التجربة ، عدَم اقتناع كثير مِن المعلمين بفاعلية مجلِس الإدارة ، وانفراد مُديرى بعض المدارس باتّخاذ القرار ، وعدَم وضوح النظام لدَى غالبية المعلّمين ، وعدَم وجود وقت فَراغ لديهم ، وغيرها .

٧–٣–١٠ – ورغم السلبيات والصعوبات ، فإن نظام المدرّسة نظام جديد ، هو نظام وسط بينَ النظام المركَزِى الذى عانينا منه طويلا ، وبينَ النظام اللامركزى الذى لايصلح لنا ، إضافة إلى معاناة مَن يطبّقونه من تطبيقه ، وهو بحُكم جِدّته تلك ، عُرضة لظهور مثل هذه السلبيات والصعوبات ، مما يحفزنا إلى مَزيد من الدراسة ، وبذل الجهد لتخطّيها .

٧–٤– د . بَيُّومى محمد ضَحَاوِى (*) : مُدَراء المدارس فى مصر وسَلْطَنَة عُمَان ، فى ضوء الخِبرة الأمريكية ونَماذِج الفِكر الإدارىّ المعاصر – دراسة تحليلية مقارنة .

ملخّص الدراسة

٧–٤–١ – تُشير الدراسات إلى أهمية تطوير الإدارة ، باعتبارها لُبّ التطوير الحضارىّ والتربوى ، كما تُشير إلى أنّ تطوير التعليم قِوامُه تطوير إدارته .

٧ –٤–٢ – وإذا كانت الإدارة المدرّسية هى المنظّم الأساسىّ للعمَلية التعليمية ، كان مِن الضرورى انتقاء مُدِير المدرّسة ليكون موضِع الدراسة ، فيما يقوم به مِن أعمال وتصرُّفات ، لابدّ أنْ تنعكس على العَمَل المدرّسى بصفة عامّة ، بقدر انعكاسها على العاملين فى المدرّسة والمتّصلين بها ، ومِن ثَمّ على طُلّابها وعلى أدائها ، مما دفَع وزارة التربية والتعليم فى مصر إلى أنْ تجعَل مِن بينِ أهدافها إعداد الكَوادِر الفنية اللازمة لإدارة التعليم .

(*) الدكتور بَيُّومى محمد ضَحَاوِى ، هو أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية بالإسماعلية جامعة قناة السويس بمصر ، والمُعَار حاليا لكلية التربية والعلوم الإسلامية بجامعة السلطان قابوس بسَلْطَنَة عُمَان .

٧–٤–٣– وعلى الرغم من هذه الجهود المبذولة للنهوض بإدارة التعليم فى مصر ، فإن الواقع الذى أظهرته توصياتُ المديريّات التعليمية ، يؤكّد أنّ هناك حاجة ماسّة لإعادة النظر فى واقع الإدارة المدرَسية بشكل عامّ ، وفى واقع قادة هذه المدارس ومُدَرائها بشكل خاصّ ، وهو أمر ينطبق أيضا على واقع دُوَل الخليج العرَبية ، ومن بينها سُلطَنة عُمان .

٧–٤–٤– وقد وضعت الدراسة ستة أسئلة تُجيب عليها ، وحدَّدت ثلاثة مَحاوِر تدور حولَها ، وهى طُرُق اختيار هذه القيادات المدرَسية ، وإعدادها وتدريبها – كما حدَّدت نموذجا واحدا تهتدِى به ، هو النموذج الأمريكى .

٧–٤–٥– وقد انتهت الدراسة إلى وضع تصوُّر مقتَرَح لإعداد مُدَراء المدارس فى مصر وسَلْطَنَة عُمَان ، فى ضوء الخِبرة الأمْريكية ونموذج الإدارة بالأهداف ، حدَّدت فيه أهداف برنامج إعداد القادة والمدَراء وتدريبهم ، وطريقة اختيار المرشَّحين للمَرَاكِز القيادية فى المدارس ، ومُدَّة برنامج التدريب اللازم لهم ، ونظام الإعداد والتدريب ، وتقويم الدارسين، وشهادات التخرُّج .

٧–٥– تعقيب المؤتمر (*) :

٧–٥–١– بدأ الأستاذ الدكتور محمد عبد السلام حامد تعقيبَه على دراسات الجلسة بقوله إنه لابدّ أنْ يبدأَ بطمأنة الباحثين والباحثات ، بأن هذه الأبحاث قد تَمَّ تحكيمُها فِعلا ، ولكنْ لاستكمال المسيرة العِلمية ، ونتيجة لوجودنا ، فلا بدّ أن يكون هذا التلاقُح الفِكرى، وهذا الاحتكاك العِلمى ، حتى إذا كنا قد أغفلنا شيئا أثناءَ مَسِيرَة البحث ، فإننا يمكن ألا نغفله فى مَسيرتنا البحثية القادمة ، بإذن ا لله تعالَى .

(*) تولَّى التعقيبَ عن المؤتمر الأستاذُ الدكتور محمد عبد السلام حامد ، أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة بكلية التربية جامعة الأزهَر (مصر) .

٧-٥-٢- وبدأ الدكتور عبد السلام بالتعقيب على الدراسة الأولى ، الخاصّة بالأخت الزميلة الدكتورة حصّة محمد صادق ، فقال إننا نستطيع - أولا - أنْ نقرّ بأنها دراسة بينية جيّدة ، تجمَع بينَ أكثر مِن تخصُّص ، خاصة بينَ تخصُّصى عِلم النفس والإدارة المدرسية . وبذلك فهى تَتَّسق مع كافة التوصيات التى سمعناها مِن التعقيبات والتعليقات فى الجلسة السابقة ، فكلُّها اجمَعت على ضرورة المزاوَجة بينَ التخَصُّصات التربوية فى البحوث ، تعميما للفائدة - واعتقد أَنَّ توصية بهذا الخصوص - يقول الدكتور عبد السلام - سوف تصدُر عن المؤتمر .

٧-٥-٣- ومِن مَزايا هذه الدراسة أيضا ، أنها نَظَرية وميدانية فى آن واحد ، فهى تبدَأ بالتنظير ، وتنتَهى بالدراسة الميدانية ، التى تناوَلت ما هو قائم وواقع ، داخلَ عَيِّنة الدراسة مِن مدارس ، بالِفعل .

كما أنها اشتملت على عَدَد مِن المراجع العَربية والأجنبية ، بلغ عدَدُها ٣٨ مرجِعا ، وهذا فى حَدّ ذاته شىء تُشْكَر عليه الباحثة ، فى دراسة صغيرة تقدَّم لمؤتمر ، كدراستنا هذه.

٧-٥-٤- وأخيرا ، فهى دراسة تدور حولَ قُطر عَربى شقيق ، تربطُنا به علاقاتٌ ليست فى حاجة إلى بَيان أو توضيح ، هو قَطَر ، ولكنّنى أُرِيدُ أن أوضّح - يواصل الدكتور عبدالسلام - أن هذا القُطْر له عَلاقة خاصّة بكلية التربية جامعة الأزهَر ، على وجه الخصوص - فالمعروف أَنَّ النهضة التعليمية فى جامعة قَطَر ، قامت على أكتاف كلية التربية جامعة الأزهَر .

٧-٥-٥- ولكنْ كما ذكرتُ - يواصل الدكتور عبدالسلام - فإنَّ طبيعة تلك المؤتمرات تفرِض علينا أنْ نتوجَّه ببعض الملاحظات ، فالكَمال لله وحدَه ، وهذه الملاحظات للاكتِمال وليست للكَمال .

٧–٥–٦– واعتقد – يقول الدكتور عبدالسلام – أن الباحثة – عندما تناوَلت هـذه الدراسة – تأثَّرت بدراسة أجنبية ، مثل دراسة بِلّ كِنْزر Bill Kinzer وبرَاتون Bratton،وهذا التأثُّر له – بطبيعة الحال – نتَائِج ، كان من الواجب تَلافِيها مُسبقا ، حيثُ أنَّ هذه الدراسة تمَّت في إطار مناخ ، فلسفته التربوية في الإدارة هي اللامركَزية ، بينَما تمَّت الدراسة في قَطَر ، حيثُ تَسُود المركَزِية ، فكان لابُدَّ أنْ نتأنَّى في مِثل هذه الدراسات ، بمعنَى أنَّ الدراسة عندَما تناوَلها باحثان عرَبيان ، توجَّها إلينا بملاحَظة ، فقالا إنَّها دراسة استِطلاعية ، ومِن ثَمَّ فقد وضعا لنا محاذِير ، مِن أنَّها ليست دراسة مكتمِلة ، بحيثُ نخرُج منها بنتَائِج يُمكِن تعميمُها ، في ظِلّ الفلسَفة التربوية السائدة في قطَر .

٧–٥–٧– إنَّ عنوانَ الدراسة هو " العلاقة بينَ صراع الدور والمناخ التنظيمي – دراسة ميدانية على عيِّنة مِن مُدِيري ومُدِيرات مَدَارِس قَطَر الابتدائية " ، وهذا العنوان – في حدِّ ذاتِه – كان يُمكِن أنْ يكون هكذا ، لو أُضِيفَ إليه شيء يوضِّح ماذا بعدَ تعرُّفنا على العلاقة بينَ صراع الدور والمناخ التنظيمي – فإنَّ هناك – بالقطع – أشخاصا يقومون بمهَامّ وأدوار، وبالتالِي يقومون بتوجيه عمَلية تنظيمية داخلَ المدرَسة ، فلا بُدَّ أنْ يكون هناك صِراع ، لأنه ما دام هناك بَشَر ، فسيكون هناك صِرَاع ، فماذا بعدَ وجود هذا الصراع ؟

٧–٥–٨– ومِنْ ثَمَّ كان يُمكِن أنْ يضَاف إلى عنوان البحث عبارة " وارتباطه بالرضا الوظيفيّ للعاملين داخلَ المدرسة ، " أو " ارتباطه بالإنتاجية داخلَ المدرسة " ، وحينئذ يكون العُنوان مكتمِلا ووظيفيا ، بمعنَى أنْ نوضّح للقارئ أنَّ العلاقة الناجمة عن هذا الصراع كان لابُدَّ أنْ تنعكس على العَملية التعليمية ككُلّ .

٧–٥–٩– وفي حدود البحث ، أوردَت الباحثة أنَّ دور مُدِير المدرَسة في جميع المرَاحِل متشابِه ، وبالتالِي أوقعتنا في الخلط بينَ المفاهيم . فهل الدور هنا يعني المهامّ المنوط بها المدِيرون ؟ أم هو السلوك المتوقَّع مِن المديرين والمديرات ؟

لقد بدأت المفاهيم تختلط في الدراسة ، مما يتعارَض مع تعريف الدور كما حدَّدته

الباحثة فى بحثها ، وبالتالى لابُدّ مِن تحديد الدور بطريقة لاتُحدِث هذا الالتباسَ أو الخلط .

٧-٥-١٠ - أما مشكلة الدراسة - يواصل الدكتور عبدالسلام - فقد ذكرت الباحثة أنها تحاول تحديدَ الفرق بينَ توقُّعات المديرين والمدرّسين لدور مُدِير المدرسة ، ولكنى أعتقد - يواصل الدكتور عبدالسلام - أنها كانت تقصِد شيئا آخَر ، وهو تحديد الفرق بينَ السلوكيات الإدارية للمُدِيرين ، وتوقُّعات المدرّسين لهذه السلوكيات ، مِن خلال الأدوار الخاصّة بهم - فالمدير يسلُك سلوكا معيّنا ، والمدرّسون أو المرءوسون يتوقّعون منه أن يسلُك سلوكا ما ، فالمدير - إذَنْ - لايتوقَّع ، ولكنه يسلُك بالفِعل - وبالتالِى يجب تحديد الفرق بينَ السلوك الإدارِىّ للمُدِيرين ، وبينَ توقُّعات المدرّسين .

٧-٥-١١ - وقد بذَلت الباحثة جُهدا كبيرا فى بحثها ، ولكنها كانت متواضِعة جدّا فى أهدافها ، فهى تُريد أنْ تعرِف ما إذا كان هناك اختلاف بينَ المديرين والمدرسين فى توقُّعاتهم مِن مُدير المدرَسة ، وما إذا كانت هناك علاقة بينَ صراع الدور ومتغيّر الجنس داخلَ المناخ التنظيمى - فهى أهداف متواضِعة جدّا ، ومِن ثَمّ فقد ظلمت الباحثة - بها - جُهدَها ، وظلمت دراستَها ، وظلَمت - فى النهاية - نفسَها .

والسؤال هو : ماذا بعدَ معرِفتنا بهذا الاختلاف ؟

٧-٥-١٢ - ويجيب الدكتور عبدالسلام بأنَّ البحث لابدّ أن تكون له وظيفة ، تظهَر مِن خلال أهدافه ، حتى نستطيع أنْ نقول إنّ البحث يخدم العمَلية التربوية والتعليمية .

كذلك استخدمت الباحثة - فى أدوات البحث - استبيانا أعَدّه هالْبِن وكرُوفْت Halpin&Croft ، وقام بترجمته إلى اللغة العربية الدكتور سليمان الخُضَرِى والدكتور فوزِى زاهر ، وقد تضمَّن فى صيغته المعَرَّبة ٧٠ items (فقرة) ، ولكن الباحثة اقتصرت فى استبيانها على ٦٤ عِبارة ، والسؤال هو : لماذا حذفت الباحثة العبارات الستّ ؟

٧-٥-١٣- وليت الباحثة - يتمنّى الدكتور عبدالسلام - وضّحت السبَب الذى مِن أجلِه حذفت العبارات الستّ ، المذكورة فى دراسة الدكتور الخُضَرى والدكتور زاهر - عِلما بأن الدراسة طُبِّقت على المجتمع القَطَرىّ سنة ١٩٧٩ ، ثم أعاد الدكتور مصطفى حُسينى تطبيقَها عليه مرّة أُخرَى بعد ذلك .

٧-٥-١٤- ثم ينتقل الدكتور عبدالسلام إلى الدراسة الثانية للأخ الدكتور عبد عَلِى ، وعنوانُها " الإدارة المدرَسية بدولة البحرِين مِن المركَزِية إلى اللامركَزِية فى نظام المدرَسة كوحدة تربوية أساسية " ، وسوف نُعفِى أنفسَنا مِن مناقشة هذا تماما ، لسبَب واحد ، هو أنّ الدكتور عبد عَلِى قد قال :"ستستعرض الورَقة التى بينَ أيدينا نظامَ المدرَسة كوحدة تربوية أساسية ، ليطِّلعَ الأساتذةُ المشاركون فى المؤتمر على إحدَى التجارب البحرِينية فى مَجال الإدارة المدرسية ، للاستفادة منها " ، وبالتالِى فإنه أقرّ تماما بأن هذه الورقة تحمِل تجرِبةَ قام بها قُطْرٌ شقيق ، هو البحرِين ، ويرجو أن نستفيد منها فى مَجال الإدارة المدرَسية ، ومِن ثَمّ فهى - مِن الناحية المنهَجية - تُعفِينا مِن مناقشتها .

٧-٥-١٥- ولقد طُبِّقَت التجرِبة الرائدة فى ١١٠ مدرَسة بالبحرِين ، وهو يطالبنا بالاستفادة منها ، ولكنّه حذّرنا أيضا ، حيثُ قال إنه - لحَداثة التجرِبة - لن تتمّ عملية التقييم الخاصة بها على أُسُس عِلمية موضوعية ، فيما عدا أنّ رئيس قِسم التعليم الثانوى بدولة البحرِين قدّم دراسة تقييمية بحُكم عَمَلِه الوظيفى ، وأوضَحَ لنا السلبيات التى صاحَبَت التجربة ، ثم أوضح لنا كذلك أنّ هناك مَدارِس قد تمّت فيها هذه التجرِبة ، بنِسبة نجاح ٥٠ ٪ ، وقد تعثّرت فى بعض المدارس الأُخرَى لأسباب تتعلق بالأفراد العاملين فى المدرَسة .

٧-٥-١٦- ويدعونا الدكتور عبدالسلام - مع الأخ الدكتور عبد عَلِى - للاطّلاع على هذه التجرِبة ، راجيا أنْ نستفيدَ منها ، وشكرا جزيلا لهذا الجُهد الطيِّب الذى قدّمه لنا ، وهى - فى حدّ ذاتها - إضافة إلى الإدارة المدرَسية المقارنة ، بالنسبة لتجرِبة بحرِينية ، وهو يعتقد أيضا أنه أشار إلى أنهم قد استعانوا بالخِبرة الإنجليزية فى هذا المجال .

٧-٥-١٧- ثم ينتقل الدكتور عبد السلام إلى الدراسة الثالثة ، وهى تتصل بقطر عربى شقيق آخر ، وهو جمهورية اليمن ، وهذه الدراسة لها مميزات لابد أن نذكرها - يقول الدكتور عبدالسلام - قبل أن ننتقل إلى ما نراه فيها من إضافات ، كان يمكن أن تزيدها حسنا .

لقد قام بالدراسة الأستاذ الدكتور علي هود باعباد ، وهو خريج قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس ، وكان عميدا لكلية التربية جامعة صنعاء لفترة طويلة .

٧-٥-١٨- والدراسة - فى حد ذاتها - يرى الدكتور عبدالسلام - أنها نظرية وميدانية ، فقد استخدم فيها الباحث - وهو أستاذ - أداة غير مألوفة للبحث عند الباحثين، وهى المقابلة الشخصية ، مع عينة الدراسة ، وهذه الأداة عندما تستخدم بطريقة سليمة ، تؤتى ثمراتها المرجوة منها .

٧-٥-١٩- وبهذا تعتبر الدراسة إضافة إلى الإدارة المدرسية من وجهة النظر المقارنة ، فهى تزودنا بالمشكلات والصعوبات التى تعترض المدرسة الثانوية فى جمهورية اليمن الشقيقة.

٧-٥-٢٠- وأيضا على مسيرة الملاحظات ، نجد أن الأخ الباحث ، حينما أورد فى عنوان البحث المشكلات والصعوبات - جاء فى تحديد المفاهيم وقال إن المشكلات والصعوبات تعنى العقبات ، وبذلك أضاف مصطلحا تربويا ثالثا ، مما أدى إلى أن اختلطت المفاهيم التربوية ، فصارت كمن (فسّر الماء بعد الجهد بالماء) .

٧-٥-٢١- وقد اقترح الدكتور عبدالسلام - لذلك - أن يكون هناك مؤتمر خاص بالمفاهيم التربوية ، خاصة المتعلق منها بموضوعات الدراسات الاجتماعية بوجه عام ، والدراسات المقارنة على وجه الخصوص .

٧-٥-٢٢- كذلك لجد الباحثَ اختار صَنعَاء كحدّ جُغرافى لعيّنة الدراسـة ، مـع أنّ اليمَن - كجُمهورية - تجمَع بينَ الشمال والجنوب ، وهى تمثل مساحة واسعة مِن الناحيـة الجُغرافية ، وإن كان الباحث علَّل حدودَ بحثه ، بأنها قريبة مِن كلية التربية التى يعمَل بها ، وأنا - يعلّق الدكتور عبدالسلام - لا أجد أنّ ذلك سبَب كاف لتعميم نَتائِج الدراسـة ، فيما لو خرَج الباحث بنَتائِج أرادَ تعميمَها.

٧-٥-٢٣-كذلك أدّى تحديدُ المجال الجُغرافِىّ لعيّنة الدراسة إلى أن اختار الباحث ٢٨ مدرَسة مِن مجموع ٨١١ مدرَسة ، أى بنِسبة ٣,٤ ٪ - وقد يكون ذلك كافيا مِن الناحية الإحصائية ، فى حالة ما إذا كان هناك تَشابُه فى الظروف والعَوامِل المؤثّرة فى كافّة أنحـاء اليمَن ، شَمالِه وجَنُوبه ، مما يضمَن الاطمئنانَ عندَ تعميم النتائج على هذه المناطق جميعـا ، وهو لا يعتقد أنّ هذه الظروف متشابِهة ، بحُكم جغرافية اليمَن الشقيق على الأقلّ .

٧-٥-٢٤- وكذلك عندَما تناوَل الباحث واقع المدرَسة الثانوية ، أوردَ أنـه استَنَـدَ إلى التقارير التربوية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم ، ومِن ثَمّ فقد وَثّـق ما قدمـه لنا ، ولكنه لم يوضّح لنا ما هو قائم وكائن بالِفعل مِن خلال معايَشته للواقع ، ومن خِـلال ما قـام به مِـن مقابَلات شخصية .

٧-٥-٢٥- كما أنـه استَنَدَ إلى ما أصدرتـه وزارة التربية والتعليم مِن قَرارات ، وهـذا شـىء مَضَى ، وصدَر عن فترة زمَنية سـابقة ، ولايدلّ على الواقـع الحالِىّ - مـع أنـه كـان بإمكانِه - مِن خِلال الأدوات المستخدَمة - أنّ يتعايَش مع هذا الواقع .

٧-٥-٢٦- ويرَى الدكتور عبدالسلام أنّ ما استَنَدَ إليه الباحثِ من أدوات ، قـد عاد هـو نفسُه وعطَّلها ، عندَما رجَع إلى التقارير الميدانية ، التى أصدرتها وزارة التربيـة والتعليـم فى اليمَن .

٧-٥-٢٧- كذلك لجد الباحث - حينَما خرَج بالنتَائِج - استخدم عبارات وصفية ،

هى فى حدّ ذاتِها – بالنسبة لنا كمتخصّصين فى التربية المقارنة والإدارة التعليمية – نقـــول بأنهـا قد انتهَى عهدُها ، فقد كانت تُستخدَم عندَ نشأة هذه العلوم ، ولكننا الآن نقول إنهـا جُمَـل وعبارات إنشائية .

٧–٥–٢٨– لقد استخدَم الباحث كلمة (قِلّة) ٣٥ مرّة ، ولايُمكِن لأىّ باحـث أن يحكُم على معنَى كلمة (قِلّة) ، ولا أنْ يحدّد وزنَها النسبىّ ، ولا أنّ يعرِف بمـاذا يَقيسُهـا ، فقـد ذكر على سبيل المثال : قِلّـة الإدارة الحازمـة ، وأنـا لاأعتقـد – يواصـل الدكتـور عبدالسـلام – أنّ الإدارة الحازمة تُقَاس بالقِلّـة أو بـالكَثرة ، ولكـن لابدّ أنْ يكـون هنـاك شـىءٌ آخَر نقيس بـه مدَى حزم الإدارة أو عدَم حزمها – أما قِلّـة أو عـدَم قِلّـة ، مـا بينَ الكَثرة والوَفرة ، فهـذا أعتقد أنه كان فى حاجة إلى عملية مِعيارية نقيس بها .

٧–٥–٢٩– ثـم ينتقـل الدكتور عبدالسلام إلى الدراسـة الرابعـة ، للدكتـور بيُّومـى ضَحَاوِى ، ويبدَأ بقولـه إنـه مصرِىّ يعمَل فى سَـلْطَنَة عُمان ، وعنوان الدراسـة هو (مُدَراء المدارس فى مصر وسَلْطَنَة عُمَان فى ضوء الِخبرة الأمريكية ونمَاذج الفِكـر الإدارىّ المعاصِر –دراسـة تحليلية مقارنة) – فهى دراسة نظَرية مكتَبية ، ولكن ميزتَها أنها تعتمد علـى أكثَر مِن ثمانـين مرجِعا ، عربيا وأجنبيا ، بعدَ خَصم ما سبق ذِكرُه مِن مَراجع – وهى دراسة تُفيـد الباحثـين فى مجَال الإدارة المدرَسـية ، مِن وجهـة نظَـر مقارنـة ، حينَما يستعرض لنـا تجرِبـة عُمان الشقيقـة على وجه الخصوص .

٧–٥–٣٠– والباحث خيرُ سـفيرِ لعُمَان ، لأنـه أظهَرهـا وكأنها المثالُ والقُدوة الـذى يُحتَذى به فى مِثل هذا المجال ، أو كما قال هو بالحرف الواحد (هذه الِخبرة يُحتَـذَى بهـا) ، وهـو يدعونا إلى الاقتداء بها فى مِثل هذه الِخبرة .

٧–٥–٣١– ثم ذكر الدكتور عبدالسلام ملاحظاته على الدراسة ، وهى :

* أنّ عنوان البحث (مُدَراء المدارس فى ..) ، حيثُ نجد كلمة (مُدَراء) كلمة جُمِعَت علـى

غير ما تعوَّد العرب أنْ يجمعوا به مثلها . وقد أتى إلى اللغة العربية من استخدام الإخوة في لبنان لها والصحيح أنّ نقول (مُديرُو) . بدلا من اللفظ الذى يبدو أن أهل عُمَان اخذوه عن أهل لُبنان

كذلك كان العنوان فى حاجة إلى إضافة . بالرغم من أنه جاء فى حدود البحث وأوضح ما هى الحدود التى سوف يعمَل فى إطارها فى البحث . وحبَّذا لو أضاف الباحثُ إلى العنوان كلمة مِثل (اختيار ، أو تدريب ، أو سِمات ، أو تقييم ، أو تقويم) ، فيكون ذلك أفضَل للبحث ، حتى يصِلَ القارئ إلى ما يُريده الباحث من خِلال العنوان ، وليس مِن خلال الدراسة وقراءتها

* كذلك جاء فى مُشكِلة الدراسة أنّ مشكلَته تكمُن فيما يتعلّق بمصر ، ومعنَى ذلك أنه اقحَم عُمَان داخلَ المشكلة ، ولا يدرِى الدكتور عبدالسلام سبَبا لذلك ، مع أن السؤال الرئيسى يتعلَّق بمصر

* كما نجد أنَّ الباحث حينما تناوَل سَلْطَنَة عُمَان ، تناوَلها فى صفحات عديدة ، ودعانا إلى أن نقتَدِى بها ونستفيدَ مِن تجرِبتها ، ولكنه استطرَد وجاء بصفحات كاملة ، بعيدة كل البُعد عن الموضوع

* وفى الدراسة السابقة ، أورد الباحث ٤٢ دراسة ، خصَّص لها ١٢ صفحة من حجم البحث (٤١ صفحة) ، بنِسبة ٣٠ ٪ تقريبا ، وهذه الدراسات ثروة للقُرَّاء ، ولكن فى داخِل البحث كان يُمكِن أنْ تُختصَر ، وتخصَّص كُلّ هذه الصفحات للبحث نفسه ، وليس لمثل هذه الدراسات

* كذلك فإنَّ هذه الدراسات عندَما تناولت الموضوع ، رجع فيها الباحث إلى مَراجِع مضَى على بعضِها ١٩ سنة ، مما أوقَعنا فى بعض المفاهيم التى تغيَّرت ، فحينما استعرَض الشروط فى مُدِير المدرسة قال (مُدير المدرسة الإعدادية فى مصر) ، عِلما بأنه أصبح هناك

مسمّى التعليم الأساسيّ ، بحلقتيْه الأولَى والثانية ، وذلك بسبب اعتماده على قرار وزارِيّ صادر سنة ١٩٧٥ ، وكُتُب أُلّفت فى نفس العام .

٧-٦- ورأى ثانٍ للمؤتمر (*) :

٧-٦-١- ثم أوضح الأستاذ الدكتور حسين الدريني أنَّ هذه التعليقات بالنسبة لمجال التربية ومَجال المؤتمر ، تدلّ على الدقّة والنظرة الناقدة ومحاولة تطبيق الِفكر المقارن على هذه الباقة مِن الدراسات المتنوّعة المنهَج بدرَجة كبيرة .

٧-٦-٢- وقال الدكتور حسين إنَّ له تعليقا ، رجا أن يكون أحَد توصيات المؤتمر ، فعندَ استعراض الدراسات السابقة ، لماذا لايجرى - كما يحدُث فى الدراسات النفسية - نوع مِن التحليل الـ meta - analysis (تحليل كَمّىّ) لهذه الدراسات ، للوصول إلى ما هو عامّ بدرَجة معيَّنة ؟

٧-٧- وتعقيبات الحُضُور :

٧-٧-١- عنوان البحث هو ملخَّصه فى جُملة مُفيدة (*) :

بالنسبة للبحث الأول - يرَى الأستاذ الدكتور إميلْ فهمِى أنَّ الدكتورة حصّة قد اعتمدت على استبيانين ، أوّلهما مُترْجَم ، قامت بترجمته دَلال وزينب ، وذكرت الباحثة أنه كان مكوّنا مِن ١٠٠ بند ، اختصرته المترجِمتان إلى ٣٠ بندا ، بحذف بعض العبارات المتكرّرة

(*) أبدَى هذا الرأىَ الأستاذُ الدكتور حسين الدرِينى ، أستاذ عِلم النفس التعليمىّ بكلية التربية جامعة الأزهَر ، وعميد الكلية السابق ، ورئيس الجلسة .

(**) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور إميلْ فهمِى ، الأستاذ المتفرّغ بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر) ، وعميد الكلية الأسبق ، على دراسات الجلسة .

هكذا قالت الباحثة ، ولكنها لو رجعت إلى الاستبيان الأصلي ، باللغة الإنجليزية ، لترى هذه العبارات المحذوفة ، لكان مُفيدا في بحثها ، فربّما وجدت من هذه العبارات التي حُذفت عبارة تفيدُها في بحثها .

يُضاف إلى ذلك : لماذا استخدَمت ترجمتها مباشرة ، في حين أنها لم تذكُر أنّ هذا الاستبيان قد تمّ تقنينُه (حِساب ثَباتِه وصِدقه) ، في حين أنّ الاستبيان الذى ترجمه الدكتور سليمان الخُضَرى ، ذكرَت أنّه مُقنَّن ؟ وبالتالِى فإننا نجد أنّ نصف البحث يعتمد على استبيان مترجَم ، ومختصَر ، وغير مقنَّن ، وهذا يشكّك في النتائج التى توصّلت إليها .

ويُضاف إلى ذلك أن استبيان دَلال وزينب وُضِعَ لمجتمَع الكُويت ، مما كان يستدعِى تطويرَه ، ليتناسَب مع المجتمع القطَرىّ .

أما فيما يتعلّق بنِصف دراستها - يتابع الدكتور إميل - فقد عَمِلَها مِن قبل الدكتور عبدالرحمن الدرهَم ، وطبّقها على معلّمين ، كما أنها تذكُر أنّ الاتصال بينَ المديرات والمدّرسات يسير في اتجاه واحد ، دون أن تذكُر : هل هو مِن أعلَى إلى أسفَل ، أم العكس ؟

كذلك ذكرت الباحثة أنه لاتُوجَد استفادة مِن آراء المدرسات ، دونَ أن تضرِب مِثالا على ذلك .

وكذلك ذكرت الباحثة في التوصيات أنه ثبت وجود نِسبة عالية من الصراع ، فهل وجود نِسبة عالية مِن الصراع يُعتَبر توصية ؟ لقد كان الأفضل أنْ نُوصِىَ بكيفية حَلّ هذا الصراع ، وكيفية مواجهته .

وعندما ننتقل سريعا - مع الدكتور إميل - إلى البحث الثانى ، الخاصّ بالدكتور على هود باعبّاد ، يقول إنه لايُريد أن يكرّر ما قاله الأستاذ الدكتور محمد عبدالسلام حامد ، إلا أنّ مقابلة الباحث اعتمدت على سؤال واحد ، ثم جاء الى السؤال الثانى واعتمد على

نفسه ، وقال إنه يعتمد فى الإجابة على هذا السؤال على نفسه . والسؤال مستمَدّ من قانون سنة ١٩٩٢.

وأرَى - يواصل الدكتور إميلْ - أنَّ الباحث لو أخذ بنود القَرار الوزارِىّ ، وأعطاه للعيّنة ، لكانت الاستفادة أكثَر ، ولكن يتَّضح أنَّ كل توصياته مأخوذة من هذا القانون - فماذا قدَّم البحث إذن ؟

وأما بالنسبة للبحث الثالث ، للدكتور عبد عَلِى ، يرَى الدكتور إميلءأنه مِن المعروف أنَّ عنوان البحث هو ملَخَّصه فى جُملة مُفيدة ، والبحث - كما سمِعنا - ليس به مُشكِلة ، ولذلك أرَى أنْ يغيِّر العنْوان - ليكون مُناسبا لما بداخله - فيكون - مَثَلا - (التجرِبة البحرينية فى الإدارة المدْرَسية ، بينَ المركَزِية واللامركَزِية) .

وبالنسبة لبحث الدكتور بيّومى ضَحَاوِى ، وهو البحث الأخير ، فكما قُلنا منذُ قليل ، إنَّ عنوان البحث هو ملَخَّصٌ له فى جُملة مُفيدة ، فلو جعَل الباحثُ عنوانَ بحثه (عرض للدراسات السابقة لمديرى المدارس فى مصر وعُمَان) ، لكان أفضَل ، لأنه أوجد - مِن خلال هذه الدراسات - أوجُه الشَبَه والاختلاف بينَ الدوَل بعضِها البعض ، فعرض هذه الدراسات ، واستخلص منها توصيات البحث .

٧-٧-٢- التعقيب إضافة إلى البحوث ، وليس هدما لها (*) .

ثم عقب الأستاذ الدكتور عبدالغَنِى عَبُّود ، بأنَّ هناك أمرين ، أوَّلهما أنه فى مِثل هذه الدراسات ، التى تعتمد على استبيانات وأدوات قياس آتية مِن بيئات أُخـرَى ، ليتنا نعرِّبها، لتناسبَ بيئتَنا ، وكما قلنا فى جلسة اليوم الأول - يواصل الدكتور عبدالغَنِى - إنَّ هناك مستويين للإدارة ، هما مستوَى الإدارة العُلْيَا ، أو الإدارة التعليمية ، حيثُ يمكِن أنْ نتكلّم

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور عبدالغَنِى عَبُّود ، رئيس المؤتمر ، على دراسات الجلسة

كما نريد . أما على المستوَى الإجرائيّ ، فإنّ البينة لابدّ أن تظهَر فى المعالجة .

وأما الأمرُ الثانى ، فهو أنه رغمَ هذه الملاحظات ، أرجو أن نوفّق بالباحثين ، فقد جرّبنا نحن الكبارَ - الكِتابة ، ونعرف جيّدا أنها عَملية شاقّة ومُتعِبة ، وأنّها كُلّها معاناة ، والباحثون جهدُهم مشكور ، وقد حُكِّمت الدراسات ، وبارك الله فيهم وفيكُم جميعا .

إنّ وظيفتنا - نحنُ الكِبار - فى مِثل هذا المؤتمر ، هو أن نأخُذ بأيدِى إخوتنا الصغار - صِغار الباحثين - لا أنْ ننصُبَ لهم الفِخَاخ لنتصيّدهم فيها ، فمن فتّش عن عيب وَجدَه .

٧-٧-٣- استبيان المَواقِف أكثَر مناسبة لِمثل هذه الدراسات (*) :

ثم عقب الأستاذ الدكتور حامد العبد ، بقولِه إنه يرَى أنّ الإدارة ما هى إلا شَبَكة إنسانية تحقق أهدافا معيّنة ، ووظيفتُنا - كباحثين فى الإدارة التعليمية - أنّ نبحَث فى مواصَفَات هذه الشبَكة ، وقد التقطتُ هذا الكلام - يواصل الدكتور حامد - مِن كَلِمات الأستاذ الدكتور محمد عبدالسلام حامد ، وهو يعقّب بأسلوبه الهادئ المتميّز .

والحقيقةُ أنّ الاستبيان الذى استُخدِمَ فى دراسة المُديرين أو المُدَراء ، كان يجب أن يكون استبيان مَوَاقِف ، لا استبيان جُمَل ، فالجُمَل تنحُو الناحية الوصفية العمومية ، بينما استبيان المَواقِف يسأل : لو كنت مَكَان المدير . فهل تفعَل كذا أوكذا أو كذا ؟ ولو اختيرت العبارات بدقّة مِن الواقع وقُنّنت ، فإنّ باستطاعتها الكشف عن أمور كثيرة جدّا

ويجرّنا ذلك - يواصل الدكتور حامد - إلى الأستاذ الدكتور محمد عبدالسلام فى لقطة له وهو يعقّب ، حيثُ قال عن الدكتور حسين إنه العَميد الثانِى له . مما أوحَى إليه

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور حامد العبد ، الأستاذ المتفرغ بقسم علم النفس التربوى بكلية التربية جامعة عين شمس على دراسات الجلسة

بفكرة قيام بعض الزملاء مِن المدرسين أو غيرهم بدراسة الفرق بينَ عميد وعميد سابق ، مما قد يكشِف عن أمور كثيرة تتَّصل بإدارة الكليات الجامعية .

وفيما يتَّصل بمسألة المفاهيم ، يقول هَارْم إنَّ العِلم ما هو إلا مجموعة من المفاهيم ، وإنَّ العِلم لايتقدَّم إلا بتقدُّم المفاهيم وبلْوَرَتها – مما يعنِى ضرورة وضوح المفاهيم والمصطلحات المستخدَمة ، وهذه المصطلحات كان يُمكِن مراجعتها ، وكمْ أتمنَّى – يقول الدكتور حامد – أَنْ يقدِّم أحَدَ الزمَلاء أو أكثر مِن زميل ، ورَقة عن المفاهيم فى مَجال التربية المقارنة وفى مجالات التربية الأُخرَى ، بما فى ذلك مَجال عِلم النفس .

أما فيما يتَّصل بالآراء النقدية التى أشار إليها الدكتور حسين الدرينى ، فهذه الآراء النقدية نقوم بها ، ولكننا لم نبَلْوِرْها بالطريقة التى يُمكِن بها أن تكون على وزن النظام الكمّىّ ، وليتنا نقرأ عن الكيفية التى نحلّل بها ، فيما يسَّمى بعمَليات التحليل الناقد .

إنَّ التحليل الناقد عندَنا هو أشبه بالتحليل (الناقر) ، الذى هو أشبَه بنقْر الدَّجَاج ، وليس تحليلا ناقدا ، أما التحليل الكمّىّ Meta - analysis ، فإننا نحتاج إلى مَن يُفهِمنا إيّاه ، وكم أتمنَّى – يواصل الدكتور حامد – أنْ أجد مَن يُفْهِمُنا إياه ، ولو فى دورة صغيرة،ولا أقول فى مؤتمر ، لأفهم معنىَ التحليل الناقد ، وكيف نقوم به ؟

٧-٧-٤- لن نتمكَّنَ مِن بناء نظَرية للإدارة،إلا بالانفتاح على العلوم الأُخرَى (*) :

ثم بدأ الأستاذ الدكتور صَلاح الدين جُوهَر تعقيبَه بقوله إنَّه سعيد جِدّا بهذه الجلسة ، وسعيد كذلك بالجلسات السابقة ، وذلك بسبَب البحوث التى عُرِضَت فيها .

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور صَلاح الدين جُوهَر ، الأستاذ غير المتفرّغ بكلية التربية جامعة الأزهَر ، وعميدها الأسبق ، على دراسات الجلسة .

ولايخلو بحث بطبيعة الحال مِن ثغرات - يرى الدكتور صلاح - ونُريـد أنْ ننبّه أبناءَنـا الباحثين إليها ، ليأخُذوهـا فى الاعتبار فى بحوثهم المستقبلية .

كما نشيدُ بالأسلوب الفريد - يُتابع الدكتور صلاح - الذى أتحفَنا به الأستاذ المعقّب .

والحقيقة أن البحوث كُلّها - فى نَظَر الدكتور صَلاح - جَيِّدة وقَيِّمة ، ولكنه فَهِمَ ممـا دار أمس وأوّل أمس ، أنّنا ننادِى بالبحوث البينية ، المشتركة بينَ الإدارة وغيرِها مِن المجالات، وهو يعتبر هذا المؤتمر مؤتمرا تاريخيا بالنسبة للإدارة التعليمية ، ويكفِى هذا المؤتمر - فـى نَظَرِه - أن نخرُج منه بمسألة البحوث البينية أو المشتركة تلك ، ولكن يجب أن نعرِف أنّها مشتركة بينَ ماذا ؟

لقد لاحظت - يتابع الدكتور صلاح - أن البحوث مشتركة بين الإدارة وعِلم النفـس، ولكننى أُريد أَنْ أوَجّه عنايةَ أبنائِنا الجُدُد إلى أنَّ هناك عُلوما سلوكية أُخرَى ، ساهمـت - ولاتزال تُساهِم - فى إثراء إطارنا المعرِفِىّ ، فإذا كانت لنـا مـع عِلـم النفـس علاقـة محبّـة وجِوار تاريخيا مُنذُ القدم ، وإذا كنا قد نشأنا وترعرعنا ووُجِدْنَا بجانب عِلم النفـس ، فإننـا يجب ألّاَ ننسَى العلوم السلوكية الأُخرَى ، فهنـاك عِلـم الاجتمـاع ، وعِلـم النفـس الاجتماعِىّ والأنثربُولُوجى ، وغيرها .

على أنّ هناك تخوّفا - فى نظَر الدكتور صَلاح - مِن البحوث السلوكيـة ، فنحـن - كمتخصّصين فى الإدارة - يجب ألّاَ ننسَى أننا ننطلِق مِن فِكر إدارىّ ، نتفرَّعْ منه إلى العلـوم الأُخرَى ، لنعود ونصب فى الوعاء الإدارِىّ .

وشأنُنا فى ذلك - يرَى الدكتور صَلاح - شأنُ مَن يذهب إلى طبيب أمراض باطنيـة ، فسوف يكون مِحْوَر اهتمامه موجّها إلى هـذا الجُزء ، وقد يطلُب الطبيب مِن المريـض عَمَل فحوصات وأشِعّة وتحاليل واسعة ، ولكنها كُلّها لا معنَى لها ، وإنما الـذى يعطيها المعنَى والطعم هو الطبيب - وهكـذا الإدارِىّ ، فلا بـأسَ أبدا مِن أن يستعينَ بعِلم النفس وغيره ،

على أنْ نصبغه بالصبغة التى تعكسه فى إطارٍ فكرىّ معرفى خاصّ بالإدارة .

إننا ومَن سبقنا لم ننجح فى بناء نظَرية للإدارة ، وهذا ما نطلّبه من أبنائنا ، ونبتغيه منهم ، ولن يتحقّق ذلك إلا بالانفتاح - والاستزادة منه - على ميادين المعرفة الأُخرَى ، فقد ولّى زمَن الانعزال عن العلوم وألوان المعرفة الأُخرَى ، ولستُ أظنّ أنه سيعود مرّة ثانية - يختِم الدكتور صَلاح جُوهَر .

٧-٧-٥- لابُدَّ مِن الترجمة ، ولابُدَّ أيضا مِن أنْ تكون لنا أدواتنا البحثية (*):

أما الأستاذ الدكتور حَسَن البِلاوى ، فقد بدَأ تعقيبه على الدراسات بقوله إنّه يرَى أن هذه الأبحاث طيبة ، وأنّ تعليقه سوف يدور حولَ ما بعدَ هذه الأبحاث ،حيثُ رأى تشجيعَ الاستبيانات المترجَمة والمَقاييس المعَرَّبة والمترجَمة ، فالغربُ سبقنا كثيرا ، وأصبح لديه أدواته الهائلة ، التى نفتقر إليها ، ولكننا مُطَالَبون - مع ذلك - بأن تكون لدينا أدواتنا الخاصّة مِن داخل بيئتنا ، راجيا ألا يسبّبَ ذلك إرهابا معنَويا للباحثين الجُدُد .

ونحن - فى الوقت ذاتِه - يرَى الدكتور حَسَن - ما زلنا على طريق البحث ، فيجب أنّ نستخدم ترجَمات ، ليكون لنا تَراكُمات ، تنقلنا إلى مَفَاهيمنا ، وإلى ما يلائم بيئتنا ، بالتدريج ، وخُطوة بعدَ خُطوة ، حتى لايكون ذلك سيفا مسلّطا على كل مَن يستخدم أداة أجنبية .

وعلينا بالنقاش والتفاعُل - يواصل الدكتور حَسَن - فمثَلا لدينا اليوم أبحاث تناوَلت قَضايا وظَواهر فى صميم الواقع ، مِثل صراع الدور ، أو تجربة اللامركَزية فى البحرين ، أو

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور حَسَن البِلاوى . أستاذ ورئيس قِسم أصول التربية بكلية التربية جامعة الزقازيق (مصر) ، على دراسات الجلسة

المشكلة الإدارية فى اليمَن – وهذه النماذج الإدارية ، وهذه الأبحاث الأربعة ، تكوّن نظرة بانورامِيّة ، تجعَل مِن العمَلية الإدارية وِحدة واحدة ، فى مواجَهة هؤلاء الذين يعتبرون العمَلية الإدارية محصورة فى المجال المعرفِىّ فقط .

ويرَى الدكتور حسن أنّ الذين يقولون بأن التربية تنحَصِر فى الجانب المعرِفى فقط ، إنما يقلّلون مِن قيمة العمَلية التعليمية ، ويقصِرُونها على نقل المعارِف والمعلومات فقط ، وبالتالى فإننا حينَما نُرِيدُ إصلاحَ التعليم ، نغُوص فى هذا المجال الضيّق – مجَال المعرِفة – وحدَه . ولكننا الآن أمام عمَلية شاملة ، فيها صراع أدوار ، وفيها مركَزِية ولامركَزِية ، وهذه الأبعاد كُلُّها اجتماعية وسياسية وفلسفية ، وليست فقط نفسية ، مع احترامى لأستاذى ولأسَاتِذَتى ، فنحنُ أمامَ قضِيّة بينية كبيرة جدّا .

وبحُكم الواقع ، فإنّ لدينا صِراعاتٍ – يواصل الدكتور حَسَن – تقوم على أبعاد لا شخصية ومَعَايير ولَوائح ، تتصارَع بالضرورة مع العمَلية التربوية ، التى هى – بالضرورة – تفاعُل إنسانِىّ حميم ، وبذلك يكون هناك تناقُض .

فما علاقة ذلك بالمناخ واللامركَزِية ؟

وبذلك نجد أنفسَنا – مع الدكتور حَسَن – لسنا أمام Meta - anatysis (تحليل نقدِىّ) للأبحاث ذات الصبغة الواحدة فقط ، وإنما للأبحاث المتعدّدة الدوائر أيضا ، ومِن ثَمَّ فإنّ بإمكاننا الآن أن نوجّه مناقشتنا إلى الـ Meta - analysis (التحليل النقدى أو الناقد) إلى الأبحاث الأربعة الموجودة أمامَنا ، للوصول إلى رؤية نظَرية ، توجّه عمَلنا التربوى – هذا إذا كنا نريد أنّ نتحَوّل مِن وضع القياس إلى فهم الواقع البيئى نفسِه ، الذى يخرُج منه قِياس مرّة أُخرَى ، وهكذا دوَالَيك .

٧-٧-٦- المتغيّرات (كمتغيّر الجنس) لابدّ أنْ يكون لها دور في الدراسة (*) :

ثم ينتقل التعقيب إلى الأستاذ الدكتور محمود عُمَر ، الذى قال إنّ له استفسارين ، للدكتورة حصّة ، فلقد وصلتُ - يقول الدكتور محمود - إلى نتيجة مؤدّاها أنّ مُعظم المدارس تُعانِى مِن صراع الدور ، فلماذا أدخَلَت الدكتورة حصّة مُشكِلة الجنس فى هذه الدراسة ؟

إن متغيّر الجنس غالبا ما يدخُل فى عديدٍ مِن البحوث ، دونَ أنْ تكون له أهمية فى مَجال الدراسة ، حيثُ نجد الباحث يسير فى إطاره النظَرى والدراسات السابقة ، دونَ أية إشارة إليه ، ثم نراه - بعدَ ذلك - مُقْحَما فى الدراسة .

والواقع أنّ كثيرا من الدراسات - فى نظَره - تهتمّ بهذا المتغيّر ، وتبحَث فى الفروق بينَ الجنسين ، والبعضُ يفسّرها فى ضوء عَوَامِل بيئية مجتمعية ، وآخَرون يُرْجِعُونها إلى عَوَامِل وراثية .

وقال الدكتور محمود إنّ الاستفسار هو : هل هناك ما يبرّر دخولَ هذا المتغيّر فى هذه الدراسة ، مما حَمّل الباحثة أعباء كثيرة ، كانت فى غِنىً عنها ؟

أما استفساره الثانى ، فهو أنّ الدراسة قد توصّلت إلى أنّ مُعظَم الإدارات تُعانِى مِن صراع الدور ، وذلك باستخدام مِقياس للدكتور سليمان الخُضَرى والدكتور فوزى زاهر ، وهو يعتقد أنّ هذا المقياس موضوع للمناخ المؤسّسىّ ، وأنّه يُعطِى عدّة درجات ، ولا يُعطِى الدرجة الكلية ، فهل هناك اختلاف فى النتائج فيما يتّصل بالمناخ السائد بينَ مَدارِس

(*) مِن تعقيب الأستاذ الدكتور محمود عُمَر ، الأستاذ بقسم عِلم النفس التربوى بكلية التربية جامعة عين شمس ، على دراسات الجلسة

الذكور ومَدارس الإناث ؟

واستفسار أخير له ، هو : لماذا لم تراعِ الدراسة نوع المدْرَسة وحجمَها - مما يُمكِن أنْ يؤثِّر على النتائج أيضا ؟

٧-٧-٧- التعليقات يجب أنْ تدور حولَ مَسَائِل كبيرة (*) :

ثم انتقل التعقيب إلى الدكتور محمد وجيه الصاوِى ، الذى رأى أنَّ التعليقاتِ السابقةَ تدور حولَ مَسائِل صغيرة فى الأبحاث ، بينَما المؤتمر فِكرة كبيرة يجب أنْ تدورَ حولَها ، لا حولَ أشياء صغيرة ، كنقص فى العنوان أو ما إلى ذلك .

أما مسألة الاستبيان ، فإنه لايرَى غَضاضة أبَدا فى ان يضع فَردٌ مسلَّمة بأن يأخُذ استبيان فُلان ويطبِّقه ، فالاستبيان الذى صُمِّمَ على البيئة المصرية ، وتعِبَ فيه الباحث - تطبيقُ مِثل هذا الاستبيان ، أو عَمَل رسالة أو دِراسة عِلمية عليه ، أمر جائز ، ولايجوز لى أنْ أقول إنَّ البيئة القَطَرية لاتتماشَى مع البيئة الكويتية أو البيئة المصرية .

إن هذه البيانات - فى حالة التعليم - تصلُح أو لاتصلُح ، ولكنَّنا عندَما نتكلَّم عن لغة عامية ، فإن الوضع يختلف ، ووِجهة نظَره أنَّ الاستبيانات فى مَجَال العلوم التربوية لايُوجَد فيها اختلاف جَوهَرِىّ ، بما يمنَع مِن استخدام جُهد باحث آخَر-وهذه وِجهة نظَره .

وأما بالنسبة للاستبيانات الأجنبية ، فإنَّ عليها - فى نظَر الدكتور وجيه - علامات استفهام كثيرة ، وهو يؤيِّد الدكتور حَسَن ومَن معه ، ولكنَّه - فى نفس الوقت - يختلف معه في أنَّه ليس كُلُّ ما يُقال في الغرب آخُذُه بِقطعة واحدة ، بل إنه يُمكِن أنْ يأخُذَ روح الفِكرة ، ويضَع القالب مِن عنده ، خاصّة وأنَّ الترجمة لن تكون دقيقة تماما .

(*) مِن تعقيب الدكتور محمد وجيه الصاوِى ، أستاذ أصول التربية المساعِد بكلية التربية جامعة الأزهَر ، على دراسات الجلسة .

وهذا ينقلنا – يتابع الدكتور وَجيه – إلى مسألة المثال الأمريكيّ ، أو النموذج البريطاني ، في الأبحاث الموجودة ، وفي مسألة المركزية واللامركزية ، فقد تتمّ المقارنة في مجال بيئة أخرى غير البحرين – إذ ما حجمُ البحرين ؟ وما حجم روسيا أو امريكا ؟

إنّ قولي بأنّ المركزية مطلوبة في البحرين يكون أوجّه – يتابع الدكتور وجيه – من قولي بأن اللامركزية مطلوبة فيها ، فالقضيّة ليست قضية مركزية أو لامركزية ، وإنما القضية هي مدى مُلاءمة هذه أو تلك للمجتمع ، وهذه هي النقاط التي ينبغي أنْ نناقشها بصورة عامّة ، ونستفيد من كُلّ وجهات النظَر ، مهما اختلفنا معها ، وذلك لأنّ الناس بخير ما تَبَايَنُوا ، فإن تساوَوْا هَلَكُوا – أيْ أننا لابدّ أنْ يكمل بعضُنا بعضا ، وكلّنا نتعلّم ، والباحثة بذلت جُهدا كبيرا ، وربّما كان هذا هو السّبب ، فإنّ بذل الجُهد في البحث يجعل هذا البحث قيمة .

٧-٧-٨- لابُدّ من مراعاة إيكولوجيّة الإدارة (*) :

ثم انتقل التعقيب إلى المختار على الطبيب ، الذى رأى أنّ الأبحاث التى قُدّمت بالجلسة كلّها أبحاث طيّبة ، وقيّمة ، وأراد أنْ يتساءل عن الموضوع الذى قدّمه الدكتور عبد عَلي بالنسبة لتجربة البحرين عن اللامركزية وتطبيقها على المدرسة كوحدة أساسية تربوية ، وكأنه يقول إننا – في وطننا العربي – يجب أنْ ندرُس جميع النماذج الإدارية الموجودة في العالَم ، وأنْ نأخذ بالفوائد التى نتجت أو تنتج عن هذه النمّاذج الإدارية ، وتطبيقها بطريقة معيّنة في بلادنا العربية طبقا لبيئة الإدارة ، أو ما يسمّى بإيكولوجيّة الإدارة .

وقد ركّز الدكتور عبد عَلي – في نظر الأخ المختار – على القرار الوزاريّ الخاصّ بالمدرسة ، وتطبيق اللامركزية على النواحي الإيجابية المتعدّدة في النظام اللامركزيّ في

(*) من تعقيب المختار على الطبيب ، طالب الدكتوراه بكلية التجارة جامعة قناة السويس بالإسماعلية (مصر)

المدرسة . دون الغوص فى العيوب التى نتجت عن تطبيق اللامركزية . وفى النهايــة ظهرت سلبيّات ذكرها الباحث ، وهى عزوف المدرسين عن الاشتراك فى مجلس الإدارة بالمدرسة الأساسية ، مما يجعلنا نفكّر فى البلاد العربية فى نموذج اللامركزية الـذى ننادى بـه دائمـا ، باعتبار أنّ الإدارة دائما تتركّزحولَ الإنسان ، باعتبار الإنسان هو محور الإدارة .

وَحَبّذا لو وضّح لنا الباحث أسباب العُزوف عن المشاركة فى الإدارة ، حتى نستطيع تطبيق النظام اللامركزىّ بنجاح .

٧-٧-٩- الإدارة التعليميـة وعِلـم النفس المؤسّساتىّ وقضايـا أخرى (*) :

ثم ينتقل التعقيب أخيرا إلى الدكتور بديوى عـلّام ، الـذى بـدأ تعقيبـه بـالـترحيب بالدكتورة حصّة فى مجال علم النفس المؤسّساتى ، أو علم النفس التنظيمى ، وأنا أعرف - يتابـع الدكتـور بديوى - أنّ هـذا المجـال جديد علينا فى وطننـا العربى ، وقد استخدمت الأدوات التى استخدمناها فى مجال عِلم النفس ، قبل أنْ يستخدمَها زُملاؤنا فى مجال التربية، ومن ثَمّ كان منطقيا أنْ تسقط منها بعضُ الأشياء سَهْوا ، إلا أنها لاتزال فى بداية الطريق ، ولم يكتمل لديها بعدُ الاهتمامُ بالأدوات وصِدقها وتقنينها .

وأرجو مِن الزملاء ألا يخافوا فى هذا المجال ، فنحن فى عِلم النفس - يقول الدكتـور بديوى - لدينا خِبرة سابقة عن هذا الموضوع ، وأنا أصغرُ تِلميذ فى هذا المجال ، وأساتذتى موجودون معنا ، ومن ثَمّ فعليهم أنْ يقتحموا المجال ، وألا يخافوا أو يترددوا فـى استخـدام هذه الأدوات ، وأن نكتسِبَ خِبرة استخدامها سويّا ، فهى خِبرة مشتركة ، نتعلّمها جميعا .

(*) من تعقيب الدكتور بديوى عَلّام ، الأستاذ المساعد بقسم عِلم النفس التربوى بكلية التربية جامعة عين شمس .

لقد بدأ المؤتمر بالدعوة إلى ما يُسمّى Organizational Psychology ، او عِلم النفس المؤسّسالى ، واحمد الله أننا رأينا بحثا فى المؤتمر فى هذا المجال ، وأننا فى نهايات المؤتمر وغدا سنختِمُه ، بالمحاضرة القيّمة المتوقّعة مِن الأستاذ الدكتور صلاح جوهر .

وأُريد أَنْ اقولَ للأُخت حصّة – يواصل الدكتور بِديوى – أنّ هناك عديدا مِن المجـلات التى تهتّم بهـذا الموضوع ، مِثل مجلّـة General Organizational Psychology، ومجلّـة Journal of Occupational Psychology ، وكذلك المجلات التى تركـز على مَجال الإدارة المدرَسية ، وهـذه المجلات يُمكِن أَنْ تستفيدَ منها ، وقـد قُمتَ – بالفِعل – بمراجعة الدراسة ، فوجدتُ فيها كُتُبا فى عِلم النفس التنظيمى ، غير أنها ينقُصُهـا بعضُ المجلات فى هذا المجال ، لو رجعت إليها فستكون خيرَ فاتحة عليها إن شاء الله .

وثمة نُقطة أُخرَى هامّة جدّا ، وهى أننا عندَما نصف بياناتنا الإحصائية فى أىّ بحث – يضيف الدكتور بديوى – يجب أن تكون هـذه البيانات كاملة ، ومِن المُمكِن أنّ أقـوم بعَمَل تحليل بَعْدِىّ للدراسـة ، فى دراسة الزميل حسين ، والزميل على والزميل محمود ، وهنا أعتمد على البيانات الإحصائية التى وردت فى البحث ، لأقوم بما يسمّى بالتحليل البَعْدِىّ ، وهذا التحليل يعتمد على تجميع نَتائج الدراسات السابقة ، فى شكل كَمّىّ ، لنخرُج بمحتَوى عامّ بالنسبة لهذه الدراسات ، وذلك يتطلّب أن تكون البيانات كاملة – كاملة بمعنَى أنه فى بعض جَداوِل الدكتورة حصّة ، كان المفروض أَن نعرِفَ أعـداد الناس فى جَداوِل تحليل التبايُن ، فقد اكتفت بعرض المتوسّطات فقط ، وكان يجب عرض الانحرافات المِعيارية ، وهذا أمر مهمّ جِدّا ، لأنى قد آخُذ هذه الدراسة وأستخدمها فى دراسات تالية ، مما يجعَل الصورة مكتملة .

أما بالنسبة للدكتور عَلِى هود ، فأحبّ أَنْ أوجّه نظَره ونظَر غيره مِن الزملاء – يقول الدكتور بدِيوى – إلى أنه استخدَم التسجيل ، وقال إنه عَمِلَ مقابلة شخصية ، طرح فيها سؤالا واحدا ، فقد سأل الناس : ما المشكلات الفنية ؟ وكيف نعالجها ؟

ويعتقد الدكتور بديوى أنّه كان من المُمكن أن يأخذ الجمهورية اليمنية كلها ، لأنــه لم يقل لنا : هل تدخل فى المقابلة فعلا ، وكان يناقش الباحثين أم لا ؟ إنه لم يقل لنا ، وإنما هــو طرح السؤال وسجّل الإجابة ، وقد كان فى إمكانه أن يكتُب السؤال ويوزّعه على عيّنـــة أكبر ليكون حكمُه أصدق .

وربما كان ذلك هو ما لفت نظر بعض الزملاء والأساتذة ، فأثاروا قضيّة اقتصاره علـى العاصمة فقط – فلقد كان بإمكانه أنْ يُرسِل الورقة المكتوب فيها الســؤال إلى خـــارج العاصمة أيضا ، ويفرّغ ما يصله من نتائج .

وأما بالنسبة للدكتور عبد عَلِى ، فقد ذكَر أنّ من العيوب التى وجدها ، عـزوف بعـض المدرسين عن الاشتراك فى مجالِس الإدارات ، وأحبّ أنْ أنبّه إلى – يواصل الدكتور بديـوى – أنه بدأ بمفهوم المركزيّة واللامركزيّة – واللامركزيّة – كما فهمتُهــــــــــا – معناها أنّ يشترك الناسُ فى أمـور معيّنة ، إلا أنّ مفهوم اللامركزيّة لايتوقّــف فقط على اشـتراك الأفراد فى مناقشة أمر معيّن ، وإنما يتعدّى ذلك إلى اشتراك الناس فى اتخاذ القـرار. ومن ثم يكون تفسيرُ النتيجة التى وصل إليها فى حاجة إلى إعادة نظَر ، فإن اشـــتراك الناس فى مجالس الإدارات ، وعدَم اشتراكهم فى مناقشة الأمور ولا فى اتّخاذ القرار ، هـــو الذى جعلهم ينصَرِفُون عن الاشتراك فى عُضوية مجالس الإدارات .

وأما بالنسبة للأخ بَيُّومى ضَحَاوِى ، فأنا لستُ متخصّصا فى مجال التربيـــة المقارنـــــة – يقول الدكتور بديوى – ولكنّنى أرَى أننى عندَما آخُذ نموذجا ، وأقول (فى ضوء الخِبرة الأمريكية) ، فهل يستَوِى النموذج مع الأمثلة ؟ هل يتشابَه النموذج الأمريكىّ مع مصـــر وسَلْطَنة عُمَان و... ؟

أم أنّ النموذج يكون أصلا ، ثم أقيس عليه بقية الأمثلة ؟

النقطة الثانية وهى هامّة جدا ، هى : لماذا فى ضوء الخِبرة الأمريكية بالذات ؟

الفصل الثامن

الإدارة التعليمية فى عالَم مُتغيِّر (*) :

٨-١- محاضَرة الأستاذ الدكتور صلاح الدين جُوهَر :

٨-١-١ الورقة جولة مع الإدارة إلى الحاضر والمستقبل

ورقة العَمَل هذه عبارة عن محاولة لرصد الواقع - واقع الإدارة التعليمية فى مصر والعالَم العربىّ - وقد تعمَّقتُ ببصَرى إلى الوراء - يبدأ الدكتور صَلاح جُوهَر محاضرته - لكى أرَى كيف نشأت وتطوّرت الإدارة التعليمية عبرَ السنين . وامتدّ بَصَرى أيضا إلى المستقبل . بالقدر الذى ساعدتنى به المعلومات المتاحة . والخيال الذى أرجو أن يكون مازال فيه بعض الخصوبة . بعدّ هذا العُمر الطويل

ومرة أُخرَى ، أحبّ أن أؤكّد - يواصل الدكتور صلاح - أن هذا المؤتمر قد جاء فى الوقت المناسب . فى مَسار تاريخ الإدارة التعليمية فى الوطن العربى فى عالَمنا المتغيّر ، وإنى أُحِسّ - بصِدق - أن انعقاد هذا المؤتمر . وما سوف يتمخّض عنه مِن توصيات - بإذن الله - سوف يكون دفعة قوية نحوَ مستقبل أفضل للتعليم ولإدارته فى مصر وفى الوطن العربى .

٨-١-٢- متغيّرات العصر مِن حولِ الإدارة

يعيش عالَم اليوم تغيُّرات هائلة ، تُقَاس معدّلاتها فى السنوات الخمسين الماضية بما يعادل معدّلات التغيّر التى حدثت خلالَ السنوات التى سبقتها.

(*) محاضرة الأستاذ الدكتور صَلاح الدين جُوهَر ، الأستاذ غير المتفرغ بكلية التربية جامعة الأزهَر ، (مصر) ، وعميد الكلية الأسبَق ، فى منتصَف اليوم الثالث مِن أيام المؤتمر - الإثنين ٢٤ يَناير ١٩٩٤

ويشهَد عالَمنا المعاصر تقلُّبات وتحوّلات عميقة فى الربع الأخير مِن القرن العشرين ، لم تترُك مجالا مِن مجالات الحياة إلا وأحدثت فيه تغيُّرات واسعة وعميقة ، فعلى الصعيد الاجتماعى ، نشهَد تقلُّبات القِيَم والاتجاهات ، والاهتمام المتزايد بشئون البيئة وحمايتها ، والتطلّعات المتزايدة مِن جانب الجَماهير نحوَ ظروف عَمَل افضَل ، ومستويات معيشة أحْسَن.

وعلى الصعيد السياسىّ ، نشهَد تزايُد نغَمة المكاشفة والمصارحة بينَ الجَماهير والحُكّام ، والميل إلى توسيع دائرة المشاركة فى القَرار السياسِىّ ، على جميع مستوياته .

وعلى الصعيد الاقتصادِىّ ، نشهَد تحوُّلا كبيرا ومتَسارِعا إلى الاقتصاد العالَمِىّ ، وإلى اتّساع دائرة السوق ، مع التركيز على جودة المنتج فى كلّ القطاعات .

أما عن التكنُولُوچْيَا ، فإننا لا نستطيع بأىّ حال حصرَ التحوّلات والتقلُّبات التكنولوچية التى تمّت على الصعيد العالَمى مُنذُ منتصَف هذا القرن ، سواء فى مَجال المعلومات ، أو فى مَجال الموادّ ، أو فى مَجال الهندَسة الحيوية ، وغيرها مِن مجالات الحياة الأُخرَى ، مما جعل إيمان الناس يزداد فى التكنولُوچْيَا ، وفيما يُمكِن أنْ تحقّقه لهم مِن رَخاء أو قَناء .

ويشهَد النصف الأخير مِن القرن العشرين انحسارَ الاستعمار بشكله التقليدى ، وظهورَ أنواع جديدة مِن الاستعمار ، هى - باختصار - الاستعمار الثقافِىّ ، واستعمار الديون الخارجية ، واستعمار الشرِكات الضخمة ، متعدِّدة الجنسيات .

ولاينبغِى أن نغفَل ذلك الحدَث العالمىّ الضخم الذى وقع مُنذُ سنوات قليلة ، وهزّ أركان الأرض مِن أقصاها إلى أقصاها ، ونقصِد به تفكُّك واحدة مِن القوّتين العالميتين العظميين ، وترَكُّز القوّة الدولية فى الدولة العُظمَى الباقية - ويبدو أن هذا الوضع لن يُكتَب له الاستمرار طويلا ، فنحن نلحَظ اتّجاها جديدا نحوَ ظهور مَراكِز قُوّة عالَمية جديدة وعديدة تعود بالذاكرة إلى تلك المحاولة المشابِهة التى كانت سائدة فى بداية الستينات مِن هذا القرن .

٨-١-٣- التعليم فى عالمنا المتغيّر :

والتعليم لايستطيع أن يحيا بمعزِل عن روح التغيير التى تحكُم واقع الحياة مِن حولِه ، وإذا كان التعليم هو سبيل تجاوُز التخلّف الذى يَنسَب إلى العالَم العربى ، فإنه لن يكون كذلك إلا إذا حَقّق فى ذاته وبداخِله ثورة تتوازَى مع ما يُحيط بالتعليم مِن ثورات فى التكنولوجيا ، وفى المعرِفة والمعلومات ، وفى التطلّعات والتوقّعات - فالتعليم فى الوقت الحاضر يواجه مَطالِب وتحدّيات كُبرَى ، يأتى فى مقدّمتها :

أولا : زيادة الطلّب على التعليم ، بشكل وحجم لم يسبق له مثيل مِن قبل .

ثانيا : تزايُد حِدّة المُطالَبة بربط التعليم بجهود التنمية ومُتطلّباتها .

ثالثا : تصاعُد حِدّة النداء بضرورة المشاركة الجماهيرية فى توجيه دَفّة التعليم .

رابعا : تزايُد الإيمان بأنّ التعليم هو بمثابة العصَا السحرية ، التى يمكن أن تحقق الرفاهية والقُوّة للمجتمعات .

خامسا : المطالبة بإطالة فترة الإلزام فى التعليم .

سادسا : المطالبة بتوسيع استخدام التكنولوچيا الحديثة فى المؤسّسات التعليمية ، على اختلاف أنواعها ومستوياتها .

وقد استطاعت مصر ، ومعها الكثير مِن دُوَل الوطَن العربى ، أن تحقق بعضَ هذه المطالب والتطلّعات مُنذ منتصف هذا القرن ، فأصبح التعليم فيها حقّا لجميع الأطفال من سن ٦ - ١٢ سنة ، وإلزاما وبالمجّان ، كما أصبح التعليم الثانوى والفنى بالمجّان ، وامتدّت مظلّة مجانية التعليم لتغطّى جميعَ مَراحِل التعليم - ونجحت مصر فى مدّ الإلزام إلى ثمانى سنوات ، ليشمَل المرحلتين الابتدائية والإعدادية ، باعتبارِهما مرحَلة التعليم الأساسىّ ، كما نجح غيرُها لأبعَدَ مِن هذا بقليل .

وعلى صعيد التشريعات التعليمية ، تنصّ التشريعات التعليمية فى مصر وفى بعض البلدان العربية ، على أن محو الأمية واجب وطَنى ، تجنّد له كل طاقات المجتمع .

وعلى الرغم من كل ما يقال عن هذه الإنجازات وغيرها في حقل التعليم في الوطن العرَبى ، فإن هناك إحساسا قويا ومناداة بضرورة إحداث تغيّرات جوهَرية في بِنية التعليم العربى ، لتحقيق ثلاث غايات ، متدرّجة فى شِدَّة التحدّى :

١ – فالتغيير مطلوب لمواكبة المتغيّرات المحلية والعالَمية المؤثّرة .
٢ – والتغيير مطلوب للتمهيد والإعداد للمواجهة الإيجابية مع المتغيرات المحلية والعالَمية المؤثّرة .
٣ – والتغيير مطلوب فوقَ كُلّ هذا وذاك لاستباق المتغيّرات المحلية والعالَمية .

ولكي يتحقّق هذا التغيير فى مستوياته الثلاثة سالفة الذكر ، فإنه يَلزَم الإجابة على تساؤلات أربعة – وبتعبير آخَر ، فإنه ينبغِى أن نكون قادرين على مواجهة التحدّيات التى يتضمَّنها كُلّ من التساؤلات الأربعة :

أولا : كيف تتلقّى مؤسّسات التعليم إشارات التغيير المحلية والعالَمية ؟
ثانيا : كيف تستجيب مؤسّسات التعليم لنداء التغيير ؟
ثالثا : كيف تمهّد مؤسّسات التعليم لإحداث التغيير ؟
رابعا : كيف تقود مؤسّسات التعليم التغيير فى مجتمعاتها وتوجّهه ؟

إنَّ هناك حَقائق ينبغِى أن نَعِيَها جميعا ، قبلَ محاولة الإجابة على هذه التساؤلات ، وهى تتّصل – فى مجموعها – بالمعوّقات الأساسية التى تعُوق المؤسّسات التعليمية فى الوطَن العربى عن تطوير نفسها ، وأهَمّ هذه المعوّقات – فى نظَرنا – تتلخّص فيما يلِى :

أولا : عدَم استيعاب بعض القيادات التعليمية لمتطلّبات التغيير
ثانيا : انتشار بعض أنماط السلوك التى تعُوق مَسارات التغيير والتطوير .
ثالثا : القصور فى فهم التغيير المطلوب ، وضعف الثقة فيه .
رابعا : نقص المرونة الضرورية للتكيُّف مع التغيير .

إن أزمة التعليم فى الوطَن العرَبى لم تأت بسبَب الفقر أو نقص الموارد ، وإنما هى تنطلق – فى أساسها – مِن أزمة إدارة التعليم ، فالدوَل العرَبية غنية فى مَوارِدها ، ولكنها فقيرة فى إدارة هذه المَوارِد .

إن الإدارة – بصفة عامة – هى حُسْن استخدام الموارِد المادية والبشرية والمعنوية ، لتحقيق أهداف محددة ، ولذلك فإن التعليم بحاجة إلى ثورة تحاكِى وتُوازِى الثورة التكنولوجيّة فى الصناعة وفى التجارة وفى النقل وفى المعلومات – وهذه الثورة ذاتُها قد أنتجت ثورة فى الإدارة والتنظيم ، أدّت إلى حُسن استخدام الموارد ، وترشيد القَرار ، وزادت مِن كَفاءة الإنتاج ، وما علينا فى حقل التعليم سِوَى الاجتهاد فى محاكاة تلك الثورة، والاستفادة من تجاربها

والآن ......

٨–١–٤– كيف التعامُل مع العالَم المتغيّر ؟ :

رأينا – فيما سبق – كيف تمتلئ الساحة الدولية بالمتغيّرات والتغيُّرات ، وأن هذه التغيُّرات ليست كُلُّها مِن نوع واحد ، فمنها ما هو اقتصادى ، ومنها ما هو سياسى ، ومنها ما هو ثَقافى ، ومنها ما هو تكنُولُوجِىّ – وباختصار ، فإن التغيير قد أصاب كل جَوانِب حياتنا ، فالعالَمَ الذى يُحيط بنا متغيّر فى أَساليبه وسياساته ، متغيّر فى قِيَمه ومَبادِئه ، متغيّر فى علاقاته وتنظيماته ، متغيِّر فى أدواته ووَسائِله ، متغيّر فى أهدافه وتطلّعاته ، وهو – فى كل هذا – متغيِّر إلى الأفضَل وإلى الأسْوأ فى آن واحد ، ومتغيّر إلى أوضاع جديدة ، سَرعانَ ما تتغيّر وتتبدّل .

وعندما نتطرّق إلى الحديث عن (الإدارة فى عالَم متغيّر) ، فإننا ينبغى أن نتيقّن أولا مِن أن التغيُّرات – بصفة عامّة – تختلف عن بعضها البعض ، مِن حيثُ شِدّة التأثير ، ومجال التأثير ، واتجاه التأثير ، ومِن حيثُ احتمال الحدوث وتكرار الحدوث ، والإدارةُ الرشيدةُ

عندما تُواجَه بمثل هذا الكمّ الهائل من التغيّرات ، فإن المنطق يتطلّب أن تهتّم – أول ما تهتم – بالتغيّرات كثيرة التكرار ، فالتغيّرات واسعة مجال التأثير ، فالتغيّرات كبيرة الاحتمال ، فالتغيرات قوية التأثير .

هذا ، ونودّ – قبلَ أن نتعمّق فيما ينبغي أن تكون عليه إدارة التعليم في عالَم متغيّر – أن نُرسيَ بعضَ الأفكار التي هي بمثابة منطلّقات للعرض والتحليل ، فنحن أولا نسلّم بوجود تغيُّرات عديدة على الساحتين الدولية والعَربية ، وأن بعض هذه التغيُّرات موالية ومرغوبة ، بينَما البعضُ الآخَر غير موالية وغير مرغوبة ، ونحن نؤمن بأنه كلما كانت الإدارة التعليمية منفَتِحة ومَرِنة ، أمكنها أنْ تضاعف الفائدة مِن هذه التغيّرات ، وأن تقلّل مِن تأثير سلبياتها ، ونحن نتوقّع كذلك أن التغيّرات التي تَمتلئ بها الساحتان الدولية والعَربية لن تستقرّ ، ولن تكون في ذاتها نهاية المطاف .

والتعامُل مع التغيّرات عامة يتطلّب أمرين رئيسيين ، أوّلُهما الاستعداد لاستقبالها ، والثاني التعرّف عليها وعلى أبعادها ، وعلى تأثيراتها المحتملة ، والإدارة إذا عجزت عن هذين الأمرين ، فإنها تفشَل ، وتقع المُشكِلة ، وتُصاب الإدارة بالتجمُّد أو الانطواء أو الانعزال ، ومن ثم فإن الإدارة الفعّالة في عالَم يموج بالتغيّرات ، هي الإدارة الدينامية المؤثرة، وهي الإدارة المتطوّرة المتجدّدة .

وهناك العديد مِن الصعوبات تواجه الإدارة في عالَمنا المعاصر ، المليء بالتغيُّرات ، ومِن المفيد أن نميّز بين هذه الصعوبات وبعضها :

١ – فهناك صعوبات ترتبط بالأهداف ، التي هي مبرّر وجود الإدارة ذاتها ، ومِن أمثلة هذه الصعوبات ، صعوبة تحديد الأهداف في مُناخ متغيّر ، وصعوبة تحديد أولويات الأهداف ، وصعوبة الربط بينَ المتغيّرات والأهداف .

٢ - وهناك صعوبات ترتبط بالظروف الداخلية للإدارة - ومِن أمثلتها ، صعوبات ترتبط بإجراءات العمَل ومسارات الاتصال . وصعوبات ترتبط بالموارد المالية والبشَرية ، وصعوبات ترتبط بعلاقات العمل ، والتعامُل مع العنصُر البشرى

٣ - وهناك صعوبات ترتبط بالظروف الخارجية للإدارة - ومِن أمثلتها صعوبات الأحوال السياسية أو الأحوال الاقتصادية أو الأحوال الاجتماعية والثقافية والقِيَم السائدة ، وتَعاظُم الطلَب على التعليم الجيّد ، وتزايُد الآمال المعقودة عليه ، وفوقَ كُلّ هذا وذاك الصعوبات التى تنشأ عن عدَم القُدرة على التنبُّؤ ، والتعَرُّف على هذه الظروف الخارجية .

٨-١-٥- إدارة التعليم قضِيَّة متشَعِّبة

إن الحديث عن إدارة التعليم يُشبِه الحديثَ فى قضِيَّة متشعِّبة ومعقَّدة ، يتعذَّر الإلمامُ بكل جوانبها ، وإن أمكن الإلمام بكل جَوانِبها ، فإنه يستحيل معالجتها فى مقال واحد ، أو بحث واحد :

١ - فالحديث عن إدارة التعليم يمكن أن ينصبّ على إدارة التعليم فى مستويات التعليم المختلفة (جامِعِىّ - عالِى - عامّ ...) ، أو فى أنواع مؤسَّسات التعليم المختلفة .

٢ - ويمكن أن ينصبّ الحديث عن إدارة التعليم على إدارة التعليم فى المعاهد والكليات.

٣ - ويمكن أن ينصبّ الحديث كذلك على إدارة التعليم كمِهنة .

٤ - ويُمكِن أن يتَّجه الاهتمام إلى حَرَكة البحث العِلمى فى حقل الإدارة التعليمية .

وفى كل الحالات ، فإن محور اهتمامنا عند الحديث عن (إدارة التعليم فى عالَم متغير)، يظلّ هو محاولة الوصول إلى تحقيق المعايشة الإيجابية الفَعَّالة بين إدارة التعليم ، وعصر التغيُّرات الذى نعيشه

٨-١-٦- تطوُّر النظرة إلى إدارة التعليم :

قديما كانت النظرة إلى إدارة التعليم على أنها شخص بعينِه (المدير) ، يُجيد الضبطَ والربط والتحكّم والسيطرَة ، وتنفيذ النظُم واللوائح والقوَانين ، بحَرفيتها ، ثم تطـوّرت النظرةُ إليها ، وأصبحت تعنِى مجموعَ العمليات التى يتمّ بها تعبئة المـوارِد المادية والبشَرية ، المتوافِرة والمُمْكِنة ، مِن أجل تحقيق أهداف مؤسّسة التعليم .

ومنذُ أَواخِر الثمانينات مِن هذا القرن ، أصبحت النظرة إلى إدارة التعليم تعنِى السيطَرة والتحَكّم فى التغيُّرات المؤثّرة فى حَركة التعليم ، وتوجيهها جميعا لخِدمـة أغراض التعليـم ، بأعلىَ كَفاءة مُمكِنة .

وفى وقتنا الحاضر ، أصبحت إدارة التعليم تعنِى - بالإضافـة إلى بعض مـا سبـق - الجهودَ المستمرّة لتطوير المناهج والكُتُب ، والتنمية المِهنية للمعلمين ، وتعزيز العلاقـة المثمِرة بينَ المدرَسة والبيئة ، وبينَ المدرَسة ودُنيا العمَل ، والتعامُل مع العَمَل والناس المنخرِطين فيـه ، بالمعلومات الصحيحة المتوافرة .

ومن المنظور المِهنِىّ ، تُعتبَر الإدارة التعليمية - كعَمَـل مِهنِـىّ يرتكـزُ علـى الإعـداد والتدريب - مِهنة حديثة ، بالمقارنة بغيرها مِن المِهَن .

وفى داخل حقل التعليم ذاته ، تُعتَبر الإدارة التعليمية تخصّصا جديدا ، بالمقارنـة بغيرهـا مِن التخصّصات ، فحتى عام ١٩٠٠ ، لم يكن هنـاك مَعهَـد أو كليـة جامعية على الصعيد العالمَى ، تقدّم برنامجا متخصّصا فى إعداد مُديرى المدارس ، بل كان يقوم بمِهنة إدارة المدارس أفراد مِن أعضاء أُسرة التعليم ، تمرّسوا فى العَمَل بالمدارس لفترات طويلـة مِـن حياتهـم ، وعَرَفوا الكثير مِن مُشكِلاتها ، وديناميات العَمَل بها .

ومُنذ منتصف هذا القرن ، بدأت السلطات التعليمية فى غالبية الدوَل المتقدّمة تحسّ بأن أعباء إدارة مرفق التعليم قد أصبحت أكبَر وأضخَم مِن أن يقـوم بها الهـُواة ، مهما كـانت خِبراتهم ، وبدأت هذه الدول تؤمن بأن الأمر أصبح يتطلّب إعدادَ أفراد معيّنين ، قد أُحْسِنَ اختيارُهم ، إعدادا عِلميا أكاديميا ، للقيام بإدارة المؤسّسات التعليمية فى جميع مستَوياتها .

أما عن صورة الإدارة التعليمية اليوم ، فإنها تختلف تماما عن صورة الأمـس ، وبخاصّـة فى الدوَل الغربية . ففى الولايات المتحدة الأمريكية ، نجد أن الإعداد العِلمى والمِهنى لمديرى المدارس ، قد أصبح أحَدَ متطلّبات شغل مَناصِب الإدارة التعليمية ، بحُكم القوَانين التى تنظّم العَمَل فى مَجال التعليم ، وأصبحنا نجد كليات التربية بالجامعات الغربية تقدم – ضِمنَ مَناهِج الدراسة – بعضَ المقرّرات المتخصّصة فى الإدارة المدرَسية والإدارة التعليمية ، بينما يقـدّم البعضُ الآخَر منها بَرامج متخصّصة لتدريب وإعداد مُديرى المدارس .

ومِن المُفيد أن نذكُر أن الاهتمام فى تدريس مقرّرات الإدارة التعليمية قد انحصر – فى بادِئِ الأمر –على وصف البِنيان التعليمى ، ووصف أنظِمَته ، وحصر وَظائِفه ، ثم تَحَوّل هذا الاتجاه الوصفِىّ البسيطُ تدريجيا إلى دراسة أكثَر عُمقا لإدارة التعليم ، وسـاعـد علـى ذلـك التقدُّم الكبير فى العلوم السلوكية ، وفى استخدام نَتائِج بحوثها فى مَجالات الإدارة الأُخرَى ، كالصناعة والمال .

٨–١–٧– تطَوّر منهَج البحث فى الإدارة التعليمية :

وعلى صعيد البحث الإدارى ، نجد أن المنهَج القانونِىّ قد سبَق غيرَه مِن مَناهج البحث فى الظهور فى مَجَال الإدارة التعليمية ، وقد ظهر هذا المنهَج فى أوَاخِـر القـرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ، واهتم فيه الباحثون بدراسة التاريـخ الإدارىّ والشكل القانونـى للإدارة ، دونَ الاهتمام بالمؤثّرات التى تؤثّر فيها وفى ديناميّاتها .

ثم ظهر المنهَج التنظيمِيّ الوصفِيّ فى أوائل القرن العِشرين ، وفيه اهتمَّ الباحثون بدراسة البناء التنظيمي للحكومات والوزارات ، ودراسة شئون الأفراد العاملين ، والنواحِى المالية والتنظيمية – كل هذا من ناحية الوصف فقط ، وجاء – بعدَ ذلك – أصحابُ المنهَج الاجتماعى النفسِيّ ، ليحاولوا فَهمَ المَواقِف الإدارية ، فى ضوء المؤثرات والعَوامِل الاجتماعية والنفسية ، التى تخلُقها وتؤثر فيها ، وكانوا يؤمنون باستمرارية التنظيمات والعَمَليات الإدارية .

وكان للدراسات والبحوث الاجتماعية والسلوكية ، التى انتعشت قُربَ منتصف هذا القرن ، أثرٌ كبير فى دعم هذا المنهَج ، وفى تَفَهُّم ديناميّات الإدارة على أساس عِلمى تحليلى.

وقد تضمَّنت اهتماماتُ أصحاب هذا المنهَج الاجتماعى النفسى دراسةَ التنظيمات والاتصالات غير الرسمية فى المنظَّمات ، وأثرَها على العاملين فى المنظمات ، وذلك بالإضافة إلى دراسة الاتصالات الرسمية ، وتأثُّرها بالتفاعُل بين العاملين .

ثم ظهر المنهج الإيكولُوجِىّ ، ليوجّه اهتمامَ الباحثين فى الإدارة إلى العلاقة بينَ الإدارة والبيئة التى تعمل فى إطارها ، مِن حيثُ التأثير المتبادَل بينهما ، وقد بدأ هذا المنهَجُ البحثِىُّ يأخُذ مكانَه الواضح مُنذُ الحرب العالمية الثانية ، نتيجة للاتصال الهائل بينَ الدّوَل .

وقد تَزامَن مع ظهور المنهَج الإيكولُوجِىّ ، الاهتمامُ بالدراسات المقارنة بينَ الأنظِمة الحكومية على الصعيد العالَمِىّ ، وكان أن نشَطَت حَرَكة البحوث المقارنة ، التى أدَّت إلى الكثير مِن التعديلات والإصلاحات فى أجهزة الإدارة وتشريعاتها وهَيَاكِلها .

ومع ظهور حَرَكَة بحوث العَمَليات ، والتقدُّم الهائل فى استخدام الحاسبات الإليكترونية فى مجال الصناعة والحرب والأعمال ، ظهرت الحاجة إلى استخدام تَقْنِيَات بحوث العمَليات فى الإدارة ، والاستفادة مِن أسلوب تحليل النظُم فى فهم وتحليل وتشخيص وعلاج مُشكِلات الإدارة .

هذا ، ويلاحَظ أنَّ جُهود البحث العِلمى فى مَجال الإدارة التعليمية بدأت هى الأُخرَى تستفيد مِن خِبرات الباحثين فى مَجالات الإدارة الأُخرَى ، وهذا - فى حَدّ ذاته - يُعتَبر علامة صِحّيَّة .

٨-١-٨- واقع الإدارة التعليمية فى كليات التربية العرَبية :

وعلى صعيد كليات التربية المصرية ، وكثيرٍ مِن كليات التربية فى الوطَن العربى ، نجد أن الواقع الحالِىّ للإدارة التعليمية يُشبِه - إلى حَدٍّ بعيد - ما كان قائما فى الجامعات الغربية مُنذُ حوالى ربع قرن ، فالأنشطة البحثية ما زالت - فى مُعظَمها - تعتمد على وصف الأوضاع الإدارية فى مؤسَّسات التعليم ، وعلى إبراز المشكلات اليومية التى تواجه مَسَار الإدارة فى تلك المؤسَّسات .

وفى مَجال تدريس الإدارة التعليمية ، نجد أن الجزء الأكبرَ مِن اهتمام المقرَّرات ما زال ينصَرِفُ إلى وصف الأوضاع والمشاكل الإدارية القائمة ، كما أن تدريس هذه المقرَّرات ما زال يتمّ بمعزِل عن تدريس المواد التربوية الأُخرَى ، وتبدو فى كثيرٍ مِن جَوانِبها كما لو كانت عديمة الصلة بها ، فيما عدا تلك الصلة العُضوية التى نشأت بينَ الإدارة التعليمية - كتخَصُّص أكاديمى - والتربية المقارنة كمنهَج بحثِىّ أصيل ، نتيجة لدمجهما فى قِسم عِلمى واحد فى الكثير من كليات التربية العرَبية .

كانت هذه نُبذة سريعة عن تطوُّر الإدارة التعليمية ، وعلى الرغم من أن التطوُّر الذى حدَث فى الإدارة التعليمية فى الوطَن العرَبىّ يُعَبر قليلا وبطيئا ، إلا أن المؤشرات تُنبئُ بأننا على الدرب نسير :

١ - فهناك تزايُد فى أعداد كليات التربية التى أنشأت تخصُّصا مستقلا للإدارة التعليمية .
٢ - وهناك تزايُد كبير فى أعداد المقرَّرات الدراسية التى تُدَرَّس لطلاّب التخصُّص فى الإدارة التعليمية فى الوقت الحاضر ، بالمقارنة بعشر سنوات مضت .

٣ – وهناك أعداد متزايدة مِن الحاصلين على درجتى الماچستير والدكتوراه فى الإدارة التعليمية .

كل هذا بمقياس الكَمّ ، أما مِن منظور الكيف ، فإن تقييم التطوُّر الذى حدَث فى حقل الإدارة التعليمية يحتاج إلى بحوث متعمّقة ، نرجو أنْ تجِدَ من يهْتَمُّ بها . وإلى أنْ يأتى هذا اليوم ، فإننا نجد مِن المُفيد أن نذكُر بعضَ الحقائق عن واقع الإدارة التعليمية على المستوَى الأكاديمى :

١ – ما زالت المكتَبة العربية تفتقر إلى المراجع ذات القيمة فى موضوعات الإدارة التعليمية المتقدّمة والحديثة .

٢ – ما زال النصيب الأكبر مِن اهتمام الباحثين ينصَبُّ على وصف الأوضاع والمشكلات الإدارية القائمة فى المؤسّسات التعليمية ، بدون التعَمُّق فى تحليل وتفسير هذه الأوضاع والمشكلات على أساس تنظيرِىّ مقبول .

٣ – كثيرٌ مِن المفاهيم الإدارية الأساسية ، التى هى بمَثابة لَبِنَات اللغة الإدارية ، ما زال يُحيطُها الغُموض ، ويختلط بعضُها فى كتابات الباحثين المتخصّصين فى الإدارة التعليمية .

٤ – لايُوجَد توَحُّد فى مقرَّرات الإدارة التعليمية التى تُدَرَّس بكليات التربية العرَبية ، لا فى العَناوين ولا فى المضمون .

٥ – ما زال تدريس الإدارة التعليمية فى كثير من كليات التربية العربية قاصرا على مرَحلة الدراسات العُليا والدبلومات ، وما زال الطريق صعبا أمامَ تدريس مقرَّراتها فى مرَحلة البكالوريوس والليسانس .

٨–١–٩– واقع التعليم فى الوطَن العرَبىّ .. صورةٌ غيرُ مُضِيئة :

مِن مُنطلَق الاهتمام ببحث دور الإدارة التعليمية فى عصر التغيُّرات الضخمة والسريعة، فإن المنطِق يتطلَّب أنْ نضَع أمامَ المهتمّين بتطوير الإدارة صورة واضحة – ما أمْكَنَ – عن

واقع التعليم فى مصر وفى الوطَن العربى ، لكى نرَى : ماذا يمكِن لإدارة التعليم أن تفعَلــــه لمواجهة متطلّبات المستقبل ؟

ولتحقيق هذه الغاية ، فإنه يمكن عرض صورة التعليم فى الوطَن العربى – فــى إيجاز – فى النقاط الآتية :

١ – المدارس والمعاهد فى حالة ازدحام غير مسبوق بالتلاميذ والطلّاب ، ويُعانِى مِن هـــذا الازدحام المعلّمون والإدارة التعليمية .
٢ – تزايُد حجم العَمَالة ، وتداخُل اختصاصاتها .
٣ – سلوكيات العاملين خليط متنافِر مِن الجديد والقديم ، الإيجابى والسلبــى ، المسئـــول وغير المسئول
٤ – جُمود الإجراءات وتقادُم طُرُق العَمَل .
٥ – صِناعة القرار – فى أحسَن صُوَرها – مسألة اجتهادية ، قد تُصِيب وقد تُخْطِئ .
٦ – علاقات العَمَل يسودُها التنافُس على مَوَارِد محدودة ، مع غيبة الفُرَص المواتيــة للعَمَل الجَماعِىّ المسئول .
٧ – المناخ المدرَسِىّ يكرّس الاستمساكَ بالمألوف ، ويثبّط الأفكارَ الجديدة الابتكارية .
٨ – القيادات الإدارية التعليمية حريصة أشدَّ الحِرص على أمنها الوظيفِــىّ ، بالبُعد عـــن مخَاطِر التجريب ، وهى – فى جُملتها – مسيطِرة ومتسلّطة .

وإزاءَ هذه الصورة القاتمة لواقع التعليم فى مصر وغالبية البِلدان العربية ، فإن التربويين – ومعهم كثيرون مِن المهتمّين بشئون التعليم – يتّفقون على أنَّ التعليم فــى الوطَــن العربى يعانِى أزمة – أزمة فى كل جَوَانبه ، ويُؤمِنون بأن مواجَهة هــذه الأزمــة أصبحت تحتاج إلى (ثورة) فى أنظِمة التعليم ، تُشبِهُ تلك التى حدثت مِن قبــلُ فــى مجَالات الصناعة والنقــل والاتصالات ، وأن مستقبل الوطَن العربى يحتاج منا الكثير ، لمواجَهــة التحوّلات والتغيُّرات العالَمية العاتية ، وأنه لا ينبغِى الانتظار حتى تحدُث هذه التغيُّرات والتحوُّلات ، بــل يجب أن نستعدّ لما هو جديد ، وأن نستعدّ لتجربته ، وتطبيقه إذا ثبَت فائدتُه لأهدافنا التعليمية .

وفى هذا المقام ، لاينبغى لأحَد أن يوجّه اللوم إلى إدارة التعليم وحدَهـــا ، ولا أن ينتظـــر منها – وحدَها – أنْ تُخرِجَنا مِن أزمة التعليم ، وذلك لأن ماتقدِر عليه إدارةُ التعليم له حدود ، ولأن مؤسَّسة التعليم فى البلدان العربية كيان تابع ، وبالتالِى فإن إدارة مؤسَّســة التعليم لا تستطيع أن تتولّى مسئولية التغيير عندَما تكون مؤسَّسات المجتمع الأُخـــرَى غيرَ مستعدّة ، أو غير مؤيِّدة ، للتغيير والتطوير ، وهذه النظرة ، وإن كانت تبدو حزينة قاتمـــة ، إلا أنها نظرة واقعية لا يُمكِن إنكارُها ، وهذه الحقيقة لاينبغِى أن تَثْنِىَ عزيمَتنا عن تطويـــــر التعليم ، واخراجه مِن أزمته ، بل على العكس مِن ذلك ، فإنها ينبغِى أن تدفعَنا بقُوَّة أكـــبَر إلى مساندة إدارة التعليم ، وإصلاح بِنْيَتها ، كى تتمكَّن مِن أَداء دورها فى مواجهة تغـيُّرات العصر .

وكلنا يعلَم بوجود صِراع ، مستَتِرٍ غالبا وظاهرٍ أحيانا ، بينَ الرغبة فى التغيير ، تحقيقــا للمَزيد مِن التقدُّم والازدهار ، والرغبة فى بقاء الأوضاع على ما هى عليه ، تحقيقا لمنـــاخ الأمن والسلامة ، وهذا الصراع يحدُث على مستوَى الأفراد ومستوَى الأُسرة ومستـــوَى المؤسَّسات ومستوَى المجتمع الكبير . والمطلوب مِن مؤسَّسة التعليم – فـى عصـــر التغيُّرات الكُبرَى – أن تستجيب لما تتطلَّبه هذه التغيُّرات ، وتُدبِر التفاعُل معها والإفادة منها ، بحيـثُ لايفقِدُ العاملون مَشاعِر الأمن والطمأنينة ، وهذا – فى حدّ ذاته – تحدّ كبير .

وبالإضافة إلى هذا التحدِّى ، فإن هناك عقَبات حقيقية تعوقُ جهودَ تطوير التعليـــم ، لمواكَبة متطلَّبات العصر ، ومن هذه العقبات نَذكُر :

١ – كثرة التقلُّبات والتعديلات فى السياسة التعليمية ، وضعف ارتباطها بالسياســـات الخاصة بقطاعات النشاط الأُخرَى فى المجتمع .
٢ – قصور الإدارة فى فهم الواقع ، وفى فهم أهداف التغيير ، عندما يُصبِح التغييرُ ضرورة.
٣ – قصور العنصُر البشرِىّ عن الاستجابة الإيجابية لدَوَاعِى التطوير .
٤ – ضعف إمكانات التحَرُّك مِن الواقع ، إلى التغيير المنشود .

٨-١-١٠- بعض الدروس المُستَفَادة فى مَجال تطوير الإدارة :

إنَّ تطوير الإدارة فى مَجال الصناعة والتجارة والنقل ، قد مَكَّنها مِن تحقيق أهدافهـــا ، بكَفاءة لم تُعرَف مِن قبل ، وأصبح معروفا أن الدور الأعظم فى زيادة إنتاج المشروعات فـــى تلك الميادين ، هو دور الإدارة والتنظيم ، وقد آنَ الأوانُ لأن نحاول ما حاوَلَه غيرُنا مِن قبل، وبالشكل الذى يلائم طبيعة المسئولية الملقاة على عاتق إدارة التعليم .

أولا : غنِيّ عن القول أن دخول الحاسبات الإلكترونية قد أكّد أهمية قيام إدارة مِن نـــوع جديد ، طَالَمَا أن هذه الحاسبات تحتاج - أولا وقبلَ كل شيء - إلى تنظيم إدارى متطوّر ، يقوم على إدارة القَرارات ، والإشراف على تنفيذها - وهذا - فى رأينا - هو الدرس الأول الذى نستفيده مِن خِبرات التطوير الإدارى فى مَيادين الصناعة والتجارة والنقل .

ثانيا : إن ضخامة وتعقُّد المشروعات الصناعية والتجارية الحديثة قد جعل أخطـــاء الإدارة مُكَلِّفة ، ولاتُحتَمَل ، ومِن ثَمَّ أصبح الركون إلى الأَساليب والنظريات الإدارية القديمة أمـــرا ينافِى منطِق التطوّر ، وأصبح ضروريّا اللجوءُ إلى أُطُر جديدة فى الإدارة والتنظيم ، كـــان منها أساليب التحليل الإجرائى Operational Analysis ، الذى يستهدِف عَقْلَنَـــة القَرارات ، أو بَرْمَجة القرارات - والتى تنتمِى إلى ذلك المنهَج العِلمِىّ المعروف باسم منهَـــج (تحليل النظُـم) Systems Analysis -وهذا -فى اعتقادنا- يمثّل الدرس المستفاد الثانِى.

ثالثا : أثبتت البحوث والتجارب أن الأفكار الجديدة والابتكارات عندما تدخُل مؤسَّســـة ، فإن دخولَها يكون فَعَّالا عندَما تأتِى مِن خِلال المستويات العُليَا . وتطويرُ الإدارة وجَعْلُها أكثَر كَفاءة ربما يتطلّب منا تشجيعَ دخول الابتكارات والتجديدات إلى المؤسَّسات مِن أسفَـــل السلّم الوظيفى إلى أعلاه . ومعنىَ هذا - مِن الزاوية الإجرائية - أن تجتهد إدارة مؤسَّســـة التعليم - فى عصر التغيُّرات - إلى حثّ صِغار الإداريين والفنيين والمعلّمين على الابتكـــار ، وجلب الأفكار الجديدة ، ومعاونتهم فى تجريبها ، وتنفيذها فى الواقع ، متى ثبتـــت صَلاحيتَها ونفعَها ، مثلَما فعلت بعضُ المشروعات الكُبرَى فى مَجال الصناعة والتجارة .

ومن المنظور الإدارى ، فإن ذلك معناه ، فتح واتّباع قنوات اتّصال جديدة ، تسرى فيها الأفكارُ الجديدة والابتكارات ، فى غير قنوات السلطة التقليدية فى المؤسّسات – وهذا – فى رأينا – يمثّل درسا مُستفادا ثالثا .

رابعا : مِن المديرين مَن يقاوم التغيير والأفكار الجديدة ، ومنهم مَن يُحسِنُ استقبالَ هذه الأفكار ويتفاعَل معها ويرحّب بها ، ولذلك فإنّ تطوير الإدارة التعليمية يتطلّب التمييزَ بينَ هذين النوعين مِن المديرين ، وتفضيلَ استخدام القادرين منهم على التفاعُل والتفاهُم مع التغيير والأساليب الجديدة المبتكَرة ، والقادرين – كذلك – على التعامُل مع العالَم خارجَ المؤسّسة ، ومتابَعة كُلّ ما هو جديد ومُفيد مِن أفكار وأساليب وأنظِمة – وهذا يمثّل درسا مُستَفادا رابعا .

خامسا : وهناك دروس مُستَفادة أُخرَى ، يُمكِن أنْ تُنير أمامَنا الطريقَ لتطوير إدارة التعليم ، منها ضرورة السعى إلى معرِفة الحجم الأمثَل لمشروعات التطوير التى يمكن أن تلقَى نجاحا أكبرَ وأسرع فى القبول والتطبيق .

ومن الدروس المستفادة – كذلك – ضرورة تجنُّب إثارة الخوف والشعور بالتهديد فى نفوس العاملين ، نحوَ أفكار التطوير الجديدة ، وذلك لأنّ الجُزء الأكبَر مِن نجاح مشروعات التطوير الإدرى إنما يرجِع إلى مدَى الاطمئنان إلى نتائِجها .

ومِن مجموع هذه الدروس المُستَفادة ، فإنه يُمكِن تلخيصُ ما يحتاجه تطوير الإدارة التعليمية فى المتطلّبات الآتية :

١ – ترشيد عَمَليات صُنع القرار .
٢ – تطوير المؤسّسة التعليمية إلى منظومة مفتوحة ، تُدارُ بالأهداف ، والمحاسبة بالنتائج .
٣ – تطوير المؤسّسة التعليمية سلوكيا ، بالعَمَل الجَماعى والقيادة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية ، وبالمهارة فى مواجهة التغيير وحَلّ المُشكِلات .

٤ - تبسيط الإجراءات وتسهيل تدفق المعلومات

٥ - تطوير التوجيهات الرئيسية السائدة فى إدارة التعليم . من التعامل مع الثوابت الحاضرة ، إلى التعامل مع المتغيرات ومع المستقبل

هذا ، ونود ان نؤكد ان كافة الجهود التى يمكن أن تبذل لتطوير إدارة التعليم ، بما يجعلها أكثر استجابة وتقبلا للتجديد والتطوير لمواجهة متطلبات التعايش الإيجابى مع عصر التغيرات ، إنما تدور حول ثلاثة محاور ، هى :

أولا : الهيكل ، الذى ينبغى ان يكون مناسبا لتحقيق أفضل تنسيق وتفاعل بين الأفراد .

ثانيا : النظم ، ومنها نظم المعلومات ، وينبغى أن تخلق وتدعم روح التكامل فى المؤسسة التعليمية ، بحيث تؤدى إلى أفضل كفاءة ممكنة للموارد .

ثالثا : البشر ، الذين ينبغى أن يتمتعوا بروح الخلق والابتكار ، والقدرة على اتباع استراتيجيات الإدارة الهادفة إلى التجديد والتطوير .

٨-١-١١- الدراسات المستقبلية وتطوير إدارة التعليم :

إن مستقبل الشعوب اليوم ليس امتدادا مباشرا للماضى والحاضر ، ولايبنى من خلال تجارب الماضى أو تجارب الحاضر ، بل يبنى من خلال التعرف على المستقبل المتوقع من جهة، والمستقبل المأمول الذى تبنيه هذه الشعوب ، انطلاقا من معرفتها بالمستقبل المتوقع ، من جهة ثانية .

وبمعنى آخر ، فإن تجارب الماضى والحاضر لم تعد - رغم أهميتها - تكفى لبناء مستقبل الشعوب ، بل لابد من نظرة مستقبلية تنبؤية ، تكشف بها عن الاختيارات المتاحة ، والتى يمكن تحقيق المأمول منها ، بتوجيه الجهود وتركيز القوى نحوها

ولم يعد هم العلماء الباحثين فى المستقبل التنبؤ بما سوف يكون فحسب ، بل هم يستخدمون تنبؤاتهم كأداة لرسم (صورة ممكنة للمستقبل) فى شتى المجالات ، ويضعونها

أمامَ المسئولين عن سياسة الدوَل ، على أنها تمثّل الاختيارات المختلِفة ، التى يُمكِنهم أن يختاروا مِن بينِها ما يؤثّر على صورة المستقبَل ، كما يتمنّونها .

وعُلَماء المستقبَل عندَما يفعَلون ذلك ، فإنهم يخلُقون – مِن معرِفتهم باتجاهات المستقبل – قُوّة يؤثّرون بها على تلك الاتجاهات ، ويوجّهونها الوِجهَة الأفضَل – وهم – بذلك – يصنَعون المستقبَل ، إذا جاز لنا التعبير .

مِن ذلك نَرى أنَّ الدراسات المستقبلية تسعَى إلى تحديد اتّجاهات الأحداث ، وتحليل المتغيّرات التى تؤثّر فى مَسار هذه الاتجاهات ، ولايقف دورُها عندَ هذا الحدّ ، بل إن الدراسات المستقبلية تحاول تقديمَ الأدوات والوَسائِل التى يُمكِن أن تؤثّر فى مجرَى الأحداث المستقبلية ، بما يُرضِى اختياراتِ المجتمعِ وقادتِه .

ولما كانت الدراسات المستقبلية لاتقوم مِن فراغ ، بل تمتدّ جذورُها مِن الماضِى والحاضر، فإنه يتّضح لنا أهمية الدور الذى تلعَبه (المعلومات) الصحيحة عن الظاهره الحاضرة ، وجذورِها الماضية ، فهى حلقة لا غِنَى عنها فى التنبُّؤ بظروف المستقبَل .

ولقد اهتمت الدراسات المستقبلية – ضِمنَ ما اهتمَّت به مِن قَضايا وظَواهِر – اهتمَّت بالثورة العِلمية والتكنُولوجِيَّة ، التى بدأت تَباشِيرُها مُنذُ الخمسينات من هذا القرن ، وأخذ عُودُها يشتَدُّ ويمتَدُّ مُنذُ ذلك الوقت – وهذه الثورة هى المرشّحة لأن تكون هى ثورة بدايات القرن الحادِى والعِشرين ، وفقَ ما تنبّأت به الدراسات المستقبلية .

وهنا يتبادَر إلى الذهن سؤال عن الكيفية التى تستطيع بها الدراسات المستقبلية أن تحتَوِىَ هذه الثورة ، وأن تكشِف عن نَتائِجها وآثارِها ، فى شتَّى مَجالات الحياة .

وبالنسبة لنا – نحنُ أبناءَ الوطَن العربى – لنا أن نتساءل عن الدور الذى ينبغِى أن نلعَبه

إزاءَ هذه التغيُّرات التى سوف تنجُم عن امتداد الثورة العِلمية والتكنولوجيّة فى القـــرن الواحد والعِشرين .

وبالنسبة لنا - نحنُ الرجال المسئولين عن تخطيط التعليم وإدارته - ماذا ينبغِى أن نفعَلـه مِن الآن ، وحتى نهاية الثورة العِلمية والتكنولوجيّة ، إن كان لها نهاية ؟ وكيف يُمكِــن أن يكون لنا الإسهام الأكبَر فى تشكيل مستقبلنا ؟

وبادِئَ ذِى بَدء ، ينبغِى أن نؤكّد على أن مؤسّسات التعليم فى الوطَن العربى مَدْعـوّة ومُطالَبةٌ اليوم بمراجَعة أَساليبها وأنظِمَتِها ، والاستجابة لمتطلّبات التغيير المتوقّعة ، ومطالَبـة بالنظَر إلى الأمور نظرة مستقبلية ، وأن تبنىَ بَرامِجها الحاضرة فى ضوء المستقبل .

وهناك أكثَر مِن مَدخَل يُمكِن أن يستعين به المهتمّون بالدراسات المستقبلية فى التعليـم ، ولعلّ أهمَّها ما يلِى :

١ - رسم صُورة المستقبَل ، باعتباره صُورةً مِن الحاضر .
٢ - رسم صُورة المستقبَل ، كامتداد طبيعِىّ للماضِى .
٣ - رسم صُورة المستقبَل المرغوب فيه ، ثُمَّ الاجتهاد فى إحداث التغييرات المؤثِّرة فـــى تقريب هذه الصورة إلى احتمالات الواقع المستقبَلِىّ .
٤ - رسم صُورة المستقبل الشاملة (والتى لا تقتَصِر على نَشاط التعليم وحدَه ، بل تُحِيطُ بأنشِطة القطاعات الأُخرَى فى المجتمع) ، آخذين فى الاعتبار أنَّ التغييرَ المرغوبَ فيه فى مستقبل التعليم وإدارة التعليم ، لايُمكِن تحقيقُه بدون النظَر إلى التغيُّرات المرغوبـة فى قطاعات النشاط الأُخرَى .

وبطبيعة الحال ، فإن الأخذ بالمدخَل الأخير ، وهو الأَولَى بالاتّباع ، يتطلّب مِن مؤسَّسة التعليم فى الوطن العربى ، البدءَ على الفور فى تطوير إدارتها ، ولعل أفضَل ما تبدأُ بـــه الإدارة التعليمية - لتطوير ذاتِها - هو أن يكون هناك - فى بَرَامِج إعداد رِجـــال الإدارة

التعليمية – نصيب كاف ، ينمّى فيهم النظرة المستقبلية فى أمور التعليم

٨-١-١٢- التحدّيات الحقيقية أمامَ إدارة التعليم .

يُمكِن بلوَرة التحدّيات الحقيقية التى تُواجهها إدارة التعليم – فى خِضَمّ عالمنا المتغير – فى ثلاث قُوَى عنيفة متفاعِلة ، يشكّل كُلّ منها ثورة – إن جاز لنا هذا التعبير :

١ – الثورة العِلمية وتكنولُوجْيَا المعلومات .
٢ – ثورة الطلَب على التعليم .
٣ – ثورة التغيّرات فى كُلّ مَجالات الحياة .

* أما عن الثورة العِلمية وتكنولُوجْيَا المعلومات ، فإنها يُمكِن أن تعاون الإدارة – إن شاءت – فى المجالات الآتية :

١ – تحسين طَرَائِق العمَل وأَساليبه .
– تحسين نُظُم التخطيط والرقابة .
٣ – تحسين إدارة الموارد البشَرية .
٤ – تحسين قياس الأداء والنتائج .
٥ – تحقيق التنسيق والتكامُل بينَ الأنشِطة المختلفة بشكل أفضَل .

* وفيما يتّصل بثورة الطلَب على التعليم ، فإن إدارة التعليم عليها :

١ – استخدام الطاقات المتاحة أفضَل استخدام .
٢ – تهيئة المناخ الجيّد للعمَليات التعليمية .
٣ – التأكيد على أهمية التميّز فى الأداء .
٤ – العمَل على خفض تكلِفة التعليم ، بدون تدنّى مستواه .

* وأما عن تعامُل إدارة التعليم مع ثورة التغيّرات فى كل مَجالات الحياة ، فإننا نرَى

أنه على إدارة التعليم :

١ – أن تعدّل مِن توجُّهاتها ، لكي تتلاءَم مع الأمَانِي القومية .

٢ – أن تنفتِحَ على المجتمع والبيئة المحيطة ، بأوسَع ما يكون الانفتاح .

٣ – أن تستثمر المعلومات مِن أجل التعامُل مع متغيّرات البيئة ، لمصلَحة عمَليات التعليم .

٤ – أن تنمّى آليَّات ذاتية ، تستشعر ما حولَها مِن تغيُرات ، وتوجّه سلوكَها وفقَ ما تتطلّبه هذه التغيّرات .

٥ – أن تهيّئَ المناخ التنظيمى المواتِي للابتكار والتجديد والخَلْق ، والتحرُّر مِن القيود المفتَعلة .

٦ – أن تتحوّل – فى توجُّهاتها وممارَسَاتها – إلى اللامركَزِية الحقيقية ، التى تحفِزُ على الإبداع والتجديد .

٧ – أن تؤكّد قِيمة العَمَل الجمَاعِىّ ، والمشاركة فى اتّخاذ القَرار .

٨ – أن تؤكّد الاهتمامَ ببحوث التطوير الإدارى والتحديث التنظيمى .

٩ – أن تفتَح بابَ التجريب أمامَ نَماذِج جديدة فى التنظيم المدرَسِىّ ، تتلاءَم ومتطلّبات التغيير .

١٠ – أن تهتمّ بإعداد المعلّم القادر على العَمَل وسطَ التغيّرات ، والاستفادة منها فى تحقيق الأهداف المتجدّدة للتعليم .

١١ – أن تؤكد على أهمية التدريب المستَمِرّ وإعادة التدريب ، بما يتلاءَم مع التغيُّرات فى كل مَرافِقِ الحياة .

١٢ – أن تطوّر أسَالِيب ومَعَايير المتابَعة وتقييم الأداء ، بما يحرّر الأفراد مِن القيود البيروقراطية ، المثبِّطة للتجديد والابتكار والتطوير .

* وعلى الصعيد الأكاديمِىّ ، فإننا نُؤمِن بضرورة تشجيع بحوث التنمية والتطوير ، فى كل مَجالات الإدارة التعليمية ، مع التأكيد على أهمية تَلاحُم جهود الباحثين فى حقل الإدارة التعليمية ، مع جهود الباحثين فى مجالات الإدارة الأُخرَى .

وفوقَ كُلِّ هذا وذاك ، فإننا نتطلّع إلى اليوم الذى تُوضَع فيه نَتائِج البحوث الإدارية المتراكِمة مَوضِعَ التنفيذ .

ونسأل الله التوفيق .

٨-١-١٣- المراجع :

١ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : اتجاهات التربية فى البلاد العربية على ضوء استراتيجية تطوير التربية العربية ، تونس ، ١٩٨٢ م .

٢ - اليونسكو : مستقبليات ، المجلد ٢٢ ، العدد ١ ، ١٩٩٢ م .

٣ - اليونسكو ، مستقبليات ، المجلد ٢٢ ، العدد ٢ ، ١٩٩٢ م .

٤ - اليونسكو : " تغيّر النظم الجامعية فى أوربا " ، مستقبل التربية ، العدد ٨ ، ١٩٧٤ .

٥ - جابر عبدالحميد جابر ، وطاهر محمد عبدالرازق : أسلوب النظم بين التعليم والتعلّم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٨ .

٦ - سعيد يس عامر : بحوث ومقالات المؤتمر السنوى الأول لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظّمات ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارىّ ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

٧ - سعيد يس عامر : بحوث ومقالات المؤتمر السنوى الثانى لاستراتيجيات التغيير وتطوير منظّمات الأعمال ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

٨ - سعيد يس عامر : قضايا هامّة لإدارة التغيير ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

٩ - صلاح الدين جُوهَر : مقدّمة فى إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٥ .

١٠ - عبدالله عبدالدايم : الثورة التكنولوجية فى التربية العربية ، ط ٣ ، دار العلم للملايين ، بيروت ، ١٩٨١ .

١١ - عَلى السلمى : الإدارة الجديدة فى ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجيّة ، كتاب الأهرام الاقتصادى ، مؤسّسة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩١ .

١٢ - عَلى السلمى : الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

١٣ - كلود س . وجورج (الابن) : تاريخ الفكر الإدارى ، ترجمة أحمد حمودة ، مكتبة الوعى العربى ، القاهرة ، ١٩٧٥ .

١٤ - محمد حسن يس ، وإبراهيم درويش : المشكلات الإدارية وصناعة القرار ، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٥ .

١٥ - محمد محمود محمد حسيني : بعض مفاهيم الدراسات المستقبلية في التعليم ، وأساليب البحث المستخدمة فيها ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٥ .

١٦ - محمد منير مرسي : الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

١٧ - هيرمان كان وآخرون : العالم بعد مائتي عام ، سلسلة عالم المعرفة ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، ترجمة شوقي جلال ، الكويت ، ١٩٨٢ .

18 - Coombs,A:What the Future Demands of Education,Phi Delta Kappan , N.Y,1981 .

19 - Grey,H.L (ed) : The Mangement of Education Institution,The Falmer Press , Sussex , England , 1982 .

20 - Ralph,B.Kimbrough&Michael Y . Nunnery : Educationl Administration ,2nd ed . , macmillan Publishing Co . , Inc . , New York , 1983 .

21 - Toffler , A . : future Shock , Random House , N . Y . 1970 .

٨-٢- تعقيبات الحُضُور :

٨-٢-١- تطوير الإدارة أم إدارة التطوير ؟ : (*)

بدأ الأستاذ الدكتور شُكرِى عَبَّاس حِلمِى تعقيبَه على المحاضرة بقوله إن المحاضرة أسعدته شخصيا ، مِن مجموعة مِن المنطلَقات الأساسية .....

* المنطلَق الأول ، أن الدكتور صَلاح يؤكّد فِكره بأنه لايُمكِن عزل آىّ نظام تعلمى ، أو أى مكوّنات لأىّ نِظام ، عن النظرة الكلية المجتمعية ، سواء كان ذلك فى إطار التربية عامّة فى علاقتها بالفروع العِلمية الأُخرَى ، وفى مَجالات التخصُّص الأُخرَى ، أو فى إطار النظرة للمنطقة المحلية ، أو فى إطار النظرة إلى المجتمع الأكبَر ، وهكذا ، وهذا أسعدنى كثيرا ، وذلك لأن كثيرا مِن البحوث التى تمكّنتَ مِن الاطلاع عليها فى مَجال الإدارة ، مازالت حتى الآن تتكلّم عن الإدارة منعَزِلة عن أشياء أُخرَى ، وقد صادفنى هذا فى بعض بحوث الترقيات، وأيضا فى بعض البحوث التى تنشُرها فى المجلات المتخصّصة ، حيثُ يتكلّمون كثيرا عن نظريات الإدارة ، وهل التركيز على النواحِى البشَرية ، أم على النواحِى المادية ، أم على العمَليات الداخلية ، ثم يحاولون أن يخرُجوا بمنظومة مُعيَّنة للعَمَل الإدارى ، سواء على مستوَى الإدارة التربوية عامّة ، أو الإدارة التعليمية ، ونحسّ أن كثيرا مِن هذا الكلام هو عبارة عن نقل مُبَاشِر مِن مَجال آخَر ، ولم يعدَّل مع النظرة المجتمعية .

أى أن ماقاله أستاذنا الكريم فى النهاية عن الارتباط حتى بفروع المعرِفة الأُخرَى - موجود ، ولكنه موجود بلا وعى ، وأعتقد أن أستاذنا يعنِى هذا كثيرا ، فإن هذه البحوث بمنعَزِلة عن مَجالها ، ونحن نحاول أن نركّبها فى مَجال آخَر ، دون وعى بالمجال الذى تتحَرّك فيه.

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور شكرى عباس حلمى ، أستاذ ورئيس قسم أصول التربية بكلية التربية جامعة عين شمس ، ورئيس الجلسة ، على المحاضرة .

* هذه هى النقطة الأُولَى ، أما النقطة الثانية فى تعقيب الدكتور شَكرِى ، فهى أننا نتكَلّم كثيرا عن الإدارة وأهمية تطويرها ، حيثُ أشار أستاذنا الكريم إلى نقطة هامة ، وهى أن كثيرا مِن فَشل محاولات الإصلاح فى التعليم ترجع أساسا إلى نَمَط الإدارة السائد ، وهى واضحة جِدّا لمن يستعرِض التاريخ ويستقرِئُه ، حيثُ نجد إمَّا محاولة التنفيذ فحدوث الصدَمات ، وإما أن الإدارة نفسها – بعملياتها – تَعُوق الهدَف ، ولذلك تبينتُ – يتابع الدكتور شُكرِى – فِكرة موجودة فى كثير من الكُتُب الأجنبية ، وليست فِكرتى الخاصّة ، وهى : كيف يمكن الآن أن نعمَل عمليات ، غير تطوير الإدارة ، وإنما هى إدارة التطوير ، بمعنَى أنّ يرتبط بكل محاولة إصلاح ، إدارة خاصّة بتطويرها ، وهذه الإدارة يجب أن تكون على وعى بأهداف هذا الإصلاح وأبعاده وخُطُواته وإجراءاته ، وبالتالِى تكون الإدارةُ جُزءا مِن كيان التطوير ، فلا أنتظر حتى يتمّ تطوير الإدارة بما يتناسَب مع محاولات الإصلاح – فيُصبِح مفهوم إدارة التطوير جُزءا مِن عمَليات الإصلاح ، وليست محاولة لتنفيذ الإصلاح .

* الجانب الثالث – فى تعقيبه – أنّ الدكتور صلاح قد طرح مفهوما هامّا للغاية ، ونُوقِش فى فترات تاريخية ، وأعتقد أنه عاصَرَ هذه الفترات ، وهو : هل العمَلية التربوية ، وبالتالِى عملية الإدارة ، عمَلية قيادة ، أم عمَلية تابعة ؟

إنها قَضِيّة خطيرة جِدّا فى الحقيقية ، لأننا لو أنزلناها على كل مستوَى مِن المستويات ، فسوف تختلف منظومتها ، فهل يُسمَح اليوم فى التعليم المصرِىّ أن نضع مِن القضايا ومِن المفاهيم ما يسمَح – مِن منظورنا نحن كتربويين – بإحداث تغيير جِذرى فى المجتمع ، منعَزِلين فى ذلك عن أن نكون تابعين للتوَجُّهات السياسية العامّة ؟

إنها قضية خطيرة تحتاج إلى مناقشة : هل تسمَح الدولة بأن نتحَرّك كتربويين ، حتى مِن أجل تطوير هذه المؤسّسة ، بمَعزِل عن الأهداف العامّة ، فى عمَلية إعداد المعلّم ، مِن منظورنا الخاصّ ، أم نرتبط أيضا بإطار عَامّ ؟

وهل نسمح تحت هذا الشعار لأنفسنا – كأساتذة تربية – بأن نقود حركة التغيير من منطلقات شخصية ، فتصبح الساحة تموج بالتيارات ، أم أن يكون الحكم هو العلم ؟

وإذا ما تعارض ما نراه مع بعض القيم السائدة – فماذا يكون الحل ؟

إنها قضية خطيرة ، وأتمنى أن يدخل فى هذا الموضوع أحد عباقرة الإدارة ، ممن يتناولون هذا الأمر بتركيز كبير ، ليس بالضرورة للبحث فيما إذا كنا ندفع أم نقود ، وإنما للبحث فى قضية موقع هذه العملية من قضايا التغيير .

٨-٢-٢- هل لابدّ أن يكون مدير المدرسة تربويا ؟ (*) :

ثم انتقل التعقيب إلى الأستاذ الدكتور إميل فهمى شنودة ، الذى تحدّث فى نقطتين :

* النقطة الأولى ، هى أنّ تصميم المبنى المدرسى أصبح له دور رئيسىّ فى إدارة المدرسة ، فقد بدءوا فى انجلترا – مثلا – يصمّمون مدارس حديثة الآن ، بحيث لو حدث حريق مثلا فى معمل العلوم ، فإن هناك جهازا آليا يوجّه على الفور إلى مكان الحريق ويطفئه ، أوتوماتيكيا ، ودون مساعدة أحد ، وبحيث يجلس المدير فى مكانه وفى مكتبه ، ويخاطب المدرّس فى أىّ مكان ، وكأنه يراه ، من خلال جهاز يجعل المدير يستطيع أن يرى المعلّم ، كما يستطيع المعلّم أنْ يرى المدير .

ومن ثمّ فإن وسائل الاتصال داخل المدرسة أصبحت تحمل عبئا كبيرا من عمل المدير ، وأصبح تصميمُ المدرسة فى التكنولوجيا الجديدة ، وفى العالَم المتغيّر الجديد ، مما يطرح سؤالا عن ماهيّة موقف الإدارة المدرسية من ذلك ، حيثُ أنّ هذا يستدعى إعادة النظر فى وظائفها

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور إميلْ فهمى شنودة ، الأستاذ المتفرّغ بكلية التربية جامعة المنصورة (مصر) وعميد الكلية الأسبق ، على المحاضرة

وفى عمَلياتها ، سواء فى التنظيم أوالتخطيط أو اتّخاذ القَرار أو التوجيه .... إلى آخِر هــــذه الأشياء .

* والنقطة الثانية نُقطة تحمِل جُرأة كبيرة فى الحقيقة ، فقد ثبَت فى بعض المؤسّسات غــيرِ التعليمية فى الغرب – وبالذات فى أمريكا – كالمستشفيات على سبيل المثال ، أنه ليـــس بالضرورة أن يكون مُدِيرُ المستشفَى طبيبا ، فمِن المُمكِن أن يكون خرّيج تجارة ، لكن علــى أن يكون لديه مَهارات القائد ، مما يُمكِّنه مِن تسيير العَمَل بشكل أفضَل مما يسيّره به الطبيب – وعليه فما المانع أن يكون مُدِيرُ المدَرسة ليس مدرّسا أو تربويا ، طالما كانت لديه هــــذه الكَفاءة ؟

إن ذلك يساعد أيضا على تطوير الإدارة المدَرسية والإدارة التعليمية – وقد قلــتُ إن الفِكرة فيها شَيءٌ مِن الجُرأة ، ولكنهم نفَّذوها فى الخارج ، والعالَم يتغيّر الآن ، فإذا كـــان لدينا مُدِير تربوى ، ولكنه لايتمَتَّع بصفات القيادة ، فما المانع مِن إبعاده ، حتى يحـــدُث التطوير فى ظلّ العالَم المتغيّر ؟

٨–٢–٣– العيبُ فينا أنَّ التطويرَ يأتِى مِن أعلَى بأوَامِر (*):

وعقَّب الأستاذ الدكتور حامد العبد على المحاضرة قائلا إنَّ العيب فى عملية التطوير فى مصر ، أننا لانَزِيدُ على أن نكون صَدَى ، فهناك مَن يجلِس على العرش ليقول ، وما عليــكَ إلا أن تكون رَدَّ فِعل حينما يقول وحينما يفعَل ، حتى لقد صِرنا (ديكور) يُجَمِّلُ الأشياء .

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور حامد العبد ، الأستاذ المتفرّغ بقِسم عِلم النفس التربوى بكلية التربيـــة جامعة عين شمس ، وعميد كلية التربية جامعة المِنيا (مصر) الأسبَق ، على المحاضرة .

إن النبع إذا لم يكن منا نحن المتخصّصين ، فلن يكون هناك أىّ تقدُم أو تطوّر ، وقد يقول قائل إنه فوق ، ويرى الدائرة أكثر اتّساعا ، فنقول له (نعم) فيما اتفقنا عليه من خير وحقّ - متّفقون على ذلك أيضا ، وفيما عدَا ذلك فكلّ شيء نِسبِىّ .

فإذا كنتُ أنا المتخصّص فى مادّة كذا ، أو فى عِلم كذا ، أو فى فَرع كذا ، وليس من حقى أنْ أنمّىَ هذا الفرع إلا إذا جاءنى أمر مِن العميد أو رئيس الجامعة ، فإن ذلك لايؤدّى إلى تطوّر ، وفى الخارج لايكون هناك تطوُّر إلا مِن خِلال هؤلاء المتخصّصين ، فى أمريكا وانجلترا ، وتقرير (أُمّةٌ فى خَطَر) وغيره من قبيل إنجازات المتخصّصين فى المجال ، وليس مِن إنجازات الإدارة العُليَا .

إن على المتخصّصين ان يستجيبوا لطَلَب أصحاب القَرار ، بدراسة الخَلَل هنا والخلل هناك ، ثم تأتِى الحلقة التالية عندَ أهل السياسة - حلقة (فَنّ المُمْكِن) ، وهو الفنّ الذى يُعنَى بنقل هذه القَرارات إلى حَيِّز التنفيذ أو التطبيق ، حسبَ الموارد المالية أو غيرها .

٨-٢-٤- أمامَ الإدارة عندَنا تحدّيَان: تحدّى العقل، وتحدّى السوق (*):

ثم انتقل التعقيب إلى الدكتور أنمار الكِيلانِى ، الذى قال إنّنى أعمل بقِسم الإدارة التربوية ، وهذه إحدَى أمنيات الدكتور صَلاح جُوهَر ، وفى البداية أُحِبُّ ان أشكُرَه على هذه المحاضرة المعلّمة ، ومِن وحى هذه المحاضرة ، أودّ أن أتطرّق لقضيّتين :

* القضيّة الأُولَى أو التحدّى الأول للإدارة - كما أسمّيه - وأكرّر أن هذا مِن وحى محاضرة الدكتور صَلاح جُوهَر - هو تحدّى العقل ، فهناك مقولة ترَى أنّ الفرق بيْن الدول النامية

(*) من تعقيب الدكتور أنمار الكِيلانِى ، رئيس قسم الإدارة التربوية بالجامعة الأُردنية (الأردن) على المحاضرة .

والدوَل المتقدّمة هو الفرق في استخدام العقل . وترى - أيضا - أنّ استخدام العقل هو مسئولية التربية ، والتربية لها إدارة ، ومِن ثمَّ تكون الإدارة التربوية هي المسئول الأول عن التقدُّم والتخلُّف .

* أما التحدّي الثانِي ، فهو تحدّى السوق ، وقد ذكر أحَد الأساتذة الأفاضل في الجلسة الأُولَى أن هناك فرقا واضحا بينَ ما يقدَّم في المدارس والمؤسّسات التعليمية مِن علم وتربية ، وبينَ ما هو مطلوب في السوق .

وهناك – أيضا – تحدّ واضح للإدارة التربوية في هذا العالَم المتغيّر ، مما ينقلنا – في الواقع – بطريقة سريعة – إلى العِلم الذى يهتمّ بدراسة الواقع في الدوَل النامية والمتقدّمة وتحدّى السوق ، وقد غاب نهائيا عن هذا المؤتمر ، وهو (اقتصاديّات التعليم) ، وله كثير مِن الأدوات التى تقيس التربية اقتصاديا ، وهى أدَوات يجب أن يَعِيَها المدير بشكل جيّد وواضح .

وعلى ذلك أُضِيفُ أُمنية مِن الأُمنيات ، وهى أن تكون هناك لفتة أو إشارة إلى هذا الشيء في المستقبل ، إذا قامت الجمعية الكريمة – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – بمؤتمرات قادمة .

٨–٢–٥– مجموعة تَساؤُلات (*) :

وعقَّب احمد نجم الدين على المحاضرة بقوله إن تزايُد الإيمان بأن التعليم يحقق الرفاهية للمجتمع ، أمر لاأُنكِره جميعا ، وإذ كان أمامَنا متغيّران ، هما متغيّر التعليم ومتغيّر التنمية الشاملة في المجتمع ، فإن هذين المتغيّرين يليهما متغيّر الإدارة التعليمية والتنمية الإدارية ، ولاننسَى أن هناك ظروفا وقُوَى وعوَامِل ثقافية تؤثّر ، وخاصّة في المجتمع المصرى ، فمَن

(*) من تعقيب احمد نجم الدين ، المعيد بكلية التربية جامعة الزقازيق (مصر) ، وقت انعقاد المؤتمر ، والمدّرس المساعد بها حالِيّا ، على المحاضرة .

يملك اليوم عَصَا التطوير فى التعليم .

وإذا كانت هناك مِثل هذه الكَفاءات الموجودة – وأصدَقُ دليل عليها هو وجـود هـذا الحشد منهم أمامى الآن – فإنها أحقّ بتطوير التعليم مِن سواها ، مما يفرِض هذا السؤال : هل نحن – بالفِعل – جادُّون فى تطوير التعليم عندَنا ، أم أنَّ الظروف والقُوَى السياسيـة – والعامِل السياسِىّ على وجه الخُصوص – هى المؤثّر الأعظم ؟

إنَّ هناك وَظائِف قيادية عُليَا فى الإدارة ، فكيف يتمّ التعيين فى مِثل هذه الوَظائـف القيادية ؟

لابدّ أن تكون هناك لَوائِح وقَوانِين تُتّبَع ، فمَن الذى يضع هذه التشريعات ؟ هل هـم رجال التربية – حقيقية – وهم أقدَر على التطوير ، أم غيرُهم ؟

والقَرار التعليمى – قَرار التطوير – هل هو قَرار يهدِف – فِعلا – إلى تحقيق الصـالح العامّ ، أم أنه قَرار سياسِىّ ؟

وإذا كانت الوَظائِف القيادية يُشتَرَط فيها أن تُحدِث نوعا مِن التنمية الإدارية الشاملة – والتنمية الإدارية – قطعا – تنمية أجهِزَة إدارية – والأجهزة الإدارية عبارة عن أفراد – فهل لديها الوعىُ الإدارِىّ بهذا ؟

إنها مجرّد مجموعة مِن التسَاؤُلات .

٨-٢-٦- إنشاء مراكز بحوث فى المدارس لإجراء التطوير (*) :

وعقّب الأستاذ الدكتور حسن البِلاوِى على المحاضرة بقوله إنّ الشكر واجب لأستاذنا الدكتور صلاح جوهر على هذه النظرة البانورامية الرائعة لمشكلات التربية ، وهى نظرة تذكّره بأستاذنا المرحوم الدكتور ابو الفتوح رَضوان ، حينما تحدّث فى رسالته للدكتوراه عن الـ Old and New Forces (القُوَى القديمة والجديدة) فى التعليم ، وعن التعليم مِن حيثُ هو تَفاعُل مع قُوَى جديدة ، تصبِغُه بهذه الصبغة ، وأنا أتساءَل – يواصل الدكتور حَسَن – ألم يقابل التعليمَ المصرىّ منذ نشأته new forces (قُوَى جديدة) أخرَى ؟

والإجابة – قطعا – بالسلب – لأن انطباعِى الخاصّ – يقول الدكتور حَسَن – هو أنّ تعليمَنا يسير حسبَ قانون نيُوتُن (ألقصور الذاتِىّ) ، وأنّ أىّ جِسم مِن التعليم – فى إدارته، فى تركيباته ، فى بِناه الاجتماعية – مازال قائما مِن عُمق التاريخ ، وهناك دائما قُوَى جديدة ، ولكنها لاتؤثّر أبَدًا فيه .

ولذلك فإن كل الصعوبات التى تجَمّعت ، والتى أعتقد أنها تتلَخّص فى أنها – وأتجرّأ فى ذلك – أزمة شرعية لهذه النظُم العتيقة الموجودة التى نواجهها الآن ، فإننا نعيش أزمة شرعية بالفِعل فى هذه البِنىَ ، وفى المحتوَى ، وفى التنظيم ، فإذا كنا نقول إننا نريد لهذا التطوير إدارة ، فإننا لابدّ أن نعرِف أولا : تطوير ماذا ؟ ومِن أجل ماذا ؟ مما يزيد من عُمق المشكلات .

وعلى أية حال ، رغم ان المشكلات كثيرة ، ورغم أننا إذا تحدّثنا فيها فسوف يستغرق ذلك وقتا طويلا ، فإننى أعتقد – يواصل الدكتور حَسَن – أنّ لدينا هامشا للتغيير ، ولابدّ

(*) من تعقيب الأستاذ الدكتور حَسَن البِلاوِى ، رئيس قِسم أصول التربية بكلية التربية جامعة الزقازيق (مصر) على المحاضرة .

أن نستغله مِن أجل إدارة التطوير ، وأعتقد أن إحدَى آليَات التطوير - وهذا على سبيل الأمنيات أيضا ، إذا جاز لنا استخدام هذا التعبير - إنشاء مَراكِز بحوث داخلَ كل مدرَسة ، أى أنَّ كل موقِع تعليمى لابدّ أن يُنشَأ به أيضا بُؤرة أو لجنة أو مَركَز لعمَلية البحوث ، لأن البحث العِلمى داخلَ هذه المدارس مِن شأنه أيضا أنْ يساعد على الوعى بوجود المشكلات، والوعى بالأزمة التى نعيشها ، ويستطيع أن يقترح بعضَ المقترحات - أى أنْ يجعَل العِلم داخلا فى إطار الوعى ، وهو الحدُّ الأدنَى الذى نطلُبه .

ثم ما العمَل بعدَ ذلك .

إنَّ هناك صعوبات ، لكننا لانملِكُ إلَّا أنْ نتمنَّى .

٨-٢-٧- اتّخاذ القَرار فى عصر المعلومات (*) :

وعقَّب أيمَن محجوب على المحاضرة بقوله إنَّ حديثَه يدور حولَ ثلاثة أمور :

* أولها موضوع المؤتمر (الإدارة التعليمية فى الوطَن العربى فى عالَم متغيّر).
* وثانيها موضوع الجلسة التى نحنُ بصدَدها (الإدارة التعليمية فى عالَم متغيّر) .
* وثالث هذه الأمور مؤتمر حضرتُه بالأمس القريب - يواصل أيمَن محجوب- عن (مستقبَل تكنولُوجيَا المعلومات فى مصر .... الحاضر والمستقبل) ، وحضَره العديدِ من الأساتذة ، فى كثير مِن التخصُّصات فيما عدَا التربية ، وتحدَّثوا عن طبيعة هذا العصر ، أو بمعنَى أصحّ ، عن تفسيرهم لمعنَى (عالَم متغيّر) - فنحن الآن فى عصر المعلومات ، وقالوا إننا مررنا بعصر الزراعة ، حيث كان الإنسان يتعامَل مع الطبيعة ، فعصر الصناعة ، حيثُ تعامَل الإنسانُ مع الآلة -وفى عصر المعلومات ، سوف يتعامَل الانسان مع الإنسان-فأين نحنُ مِن هذا العصر ؟

(*) مِن تعقيب أيمَن محجوب ، المعهَد بالمركَز القومىّ للبحوث التربوية والتنمية (مصر) ، على المحاضرة .

وأنا ألحو باللائمة على التربويين فى مصر – يتابع أيمَن – لأن العامل الأساسىّ فى هـذا العصر ليس طبيعة العصر ، وإنما هو مجتمع هذا العصر . وهو مجتمع المعلومات المَوَاتية .

وفى عُجالة ، وحتى لا أُطِيلَ عليكم – يواصل أيمَن محجوب – ساوجّه النظَر إلى بعض ماقالوه ، فقد ناقشوا – فى الحقيقية – قضايا تربوية ، رغم أنهم جميعا مِن تخصُّصات مختلفة غير تربوية ، فقد كان مما ناقَشوه اتّخاذ القَرار فى عصر المعلومات ، وقالوا إن اتّخاذ القَرار فى عصر المعلومات ينقسم إلى قِسمين ، هما صُنع القَرار ، واتّخاذ القَرار ، وأكَّدوا – كذلك – على أن عصر المعلومات قد دخل فيه الكُمْبيُوتَر ، وأنَّ هناك بَرَامِج كمبيُوتَر – شاهدهـا – عن الإدارة المدَرسية .

كذلك قالوا إننا – بدخولنا عصر المعلومات – سوف نستطيع أن نقلّل مِن الفجوة بيننا وبينَ العالَم المتقدّم ، حيثُ يُمكِن أن نواكب عصر المعلومات هذا مع الدوَل المتقدّمة .

٨–٢–٨– الإدارة الحديثة والتكنُولُوجْيَا الإدارية (*) :

وعقَّب الدكتور سليمان عبدربه محمد على المحاضرة بقوله إنَّ عصرنا يتمَّيز بالثـورة التكنُولُوجِيَّة ، وكونه يتمّيز بهذه السمة لابدّ وأن ينعكس على الإدارة ،خاصّة وأن الانفجار السكّانى يؤدّى إلى زيادة عَدَد التلاميذ فى العمَلية التعليمية ، مما لابدّ وأن يؤثر على الإدارة، ومِن ثَمّ فإننا نقول إنَّ الإدارة – لِتُواجِهَ ذلك – لابدّ لها أن تأخذ بالتكنولُوجْيَا الإداريـة ، ومنها استخدام العقول الإلِكترونية فى الإدارة ، خاصّة وأنَّ هذه العقول سوف تساعد فـى عمليات قيد التلاميذ وتسجيلهم وامتحاناتهم ، وفى عَمَل الجدوَل المدرَسى والميزانية ..إلخ ، وإن ما يتمّ الآن إنَّما يتمّ وفقَ آلِيَّات قديمة ، مما لابدّ أن يرفَع مِن كَفاءة العمَـل الإدارى والعمَلية التعليمية برمّتها ، ويختصر الوقت والجُهد والمال .

(*) مِن تعقيب الدكتور سليمان عبدربه محمد ، المدرّس بقِسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس ، على المحاضرة .

وهناك – بالقطع – تحفّظ ، هو أنّ العقولَ الإلكترونية ليست الأداة السحرية التي ستحلّ لنا كُلّ المشكلات ، لأنها – في النهاية – أدَوات ، يتمّ تشغيلُها بواسطة البَشَر ، ولأنها تزوّدنا بما يُريدون هم تزويدَنا به مِن معلومات .

٨-٢-٩- قضِيّة الإدارة المدْرَسية والعالَم المتغيّر وقضايا أُخرَى (*) :

وعقّب الأستاذ الدكتور بدر الدين عَلِي علَىَ المحاضرة بقولِه إنه – بعدَ الاستماع إلى محاضرة الزميل الصديق ، الأستاذ الدكتور صَلاح جُوهَر – وجدَ نفسه أمامَ بحر مِن المعلومات في مجَال الإدارة التعليمية ، واستفادَ – إلى حدّ كبير – مِن المعلومات التى طرحها، والتي يُعَدّ بعضُها جديدا بالنسبة له ، إلا أنه أَحَبّ أن يسجّل بعضَ الملاحظات البسيطة :

* الملاحظة الأُولَى على حديث الدكتور إمِيلْ ، عندَما أشار إلى فِكرة تصميم المدرَسة ، حيثُ طَرَق نوعا مِن التفكير الذى كنتُ أفكر فيه تقريبا – يتابع الدكتور بدرالدين – على مستوى الأبعاد المُمكِن تناوُلها فى محاضرة خاصّة بالإدارة التعليمية فى عالَم متغيّر ، فالأستاذ الدكتور صَلاح جُوهَر اختار الإطار النظَرِيّ ، بمنظوراته الهامّة الخاصّة بالممارَسة ، وبالمنظور المِهنِيّ ، وبمنظور البحث ، وليس هناك مِن شكّ فى أنه كان إطارا شاملا متكاملا ، ولكن كان مِن المُمكِن أن نفكّر فى أبعاد واقعية وتطبيقية ، متعلّقة بأركان التعليم الرئيسية المعروفة (الطالب ، المدَرّس ، المنهَج ، المكان) ، ومِن ثَمّ فإن الدكتور إمِيلْ عندما تحـدّث عن التصميم المدَرسى ، وردَ فى ذهِنِى بُعدُ المكان ، ولو أننا خرجنا خارجَ هذه القاعة وتجوّلنا لبضع دقائق ، فى فِناء الكلية ، التى ينعقد بها المؤتمر الآن ، ونظرنا إلى بعض الأركان والأَماكِن ، فسوف نجد أشياء تُثير فى نفوسنا أهمية هذا المكان بالنسبة للتعليم ، وكذا دور الإدارة فى إيجاد الجوّ المكانى المناسب لتناوُلِ التعليم ، بل إنّ هناك بعضَ الدول تهتمّ بالمكان

(**) من تعقيب الأستاذ الدكتور بدرالدين عَلِى ، أستاذ عِلم الاجتماع بجامعة لويزفِيل – بالولايات المتحدة الأمريكية – على المحاضرة

حتى في السجون ، فالفناء - كما يقولون - حينما يكون منظّما وفيه الزهور وما إلى ذلـك، فإنه يساعد على عملية التقويم والإصلاح .

* كذلك أعلّق - يتابع الدكتور بدرالدين -على حديث الدكتور إميلّ أيضا ، حينما تحدّث عن فِكرة جريئة ، وهى : لماذا لاتكون الإدارة فى مجال التعليم إدارة غير متخصّصة ؟

إنَّ هناك - بالفِعل - نظرية تقول : Executive skill is transferable ، ويُمكِـن ترجمتها إلى أنَّ مَهارة القيادة مَهارة يُمكِن انتقالها ، وهذا أمر يُمكِن أن يتحقَّق بالنسبة لواضِعِى السياسة العامّة ، فمِن المُمكِن أن يكون وزيرُ التعليم طبيبا ، ووزير الصحّة قانونيـا .... إلخ ، وقد يكون هذا مُمكِنا باعتبار أنَّ هؤلاء قد يكون لديهم فِكر وصفات قيادية ، ومَقدِرة علـى وضع سياسة عامّة .

ولكن ، عندما نقترب مِن الأمر مِن الناحية الإدارية ، فإنّنى - يتابع الدكتور بدرالديـن - لاشكّ - ساجدنى مازلتُ أساند الموقِف التخصّصى ، فى إطار ما أشار إليه الدكتـــور صَلاح ، مِن أنَّ الإدارة التعليمية لها تخصّصها ، واعتقد أنَّ المجال التربوى يختلف عن المجالات الأُخرَى ، وهنا أتطرّق للمَثَل الذى ضرَبه الدكتور إميلّ ، والخاصّ بإدارة المستشفَيَـــات ، فإدارة المستشفَيَات فيها نَواحِى خاصّة بالتغذية والأَسِرّة ... أى أنَّ فيها أشياء يُمكِن أن يقـوم بها شخص غير الطبيب المتخصّص ، أما الإدارة المدرّسية فهى تعليم وتغيير فى السلـــــوك وتغيير فى الشخصية ... وبالتالِى فإن المدير التربوى مطلوب ، بمنطِق الشخص المناسِب فـى المكان المناسِب .

* ثم نقطة ثالثة أذكرُها فى عجالة - يتابع الدكتور بدرالدين - هى أن موضوع المؤتمـر - بالقطع - هو الإدارة التعليمية فى عالَم متغيّر ، وهو موضوع هامّ جدا ، وقد نهتمّ بالعــــالَم المتغيّر ونعطيه اهتمامـا أكثَر مِـن اللازم ، ونهتمّ بالنواحى الخاصّة بالتنبُّؤ بما سوف يحـدُث ، أو كما قال الأستاذ الدكتور صَلاح (استِباق التغيُّرات المحلية والعالمَية) ، ولكنى أقـول إنَّ

هناك جانبا آخر خاصًا بالاستقرار والتقاليد التعليمية ، وحتى فى أمريكا نجد أن هناك أنماطا عديدة مِن التعليم ، وأن التعليم سائر ، ومِن ثَمَّ فإن ما أُريد قولَه هو أننا على قدر اهتمامنا بالمتغيّرات ، لابدّ أن نُراعى أنَّ هناك شيئا يُسَمَّى التقاليد والاستقرار ، وأن النظام التعليمى غير المستقرّ ، والمتغيّر باستمرار ، يؤدّى إلى حدوث هزّة فى ثِقة أبناء المجتمع فى جدّيّة البرنامج التعليمِىّ ، وفى أهمية هذا البرنامج .

* ثم نقطة أُخرَى – يواصل الدكتور بدر الدين – هى أننى تعجّبْت للغاية ، وأحمَدُ الله أنّ أحَد الإخـوَة فى الأردن الشقيق قال إن هناك قِسما للإدارة ، فكيف أنَّ كليات التربية فى مصر جميعها ليس بها قِسم للإدارة التعليمية ، وأنا أعتقد أن هذا الأمر مِن أبجدِيّات التربية فى أىّ كلية تربية ، وأتمنّى أن تخرُج مِن هذا المؤتمر توصية قوية ، بأن يكون هناك قِسم للإدارة التعليمية فى جميع كليات التربية فى مصر والوطَن العربى .

* ثم كلمة أخيرة خاصّة بالتغيُّر – يختم الدكتور بدرالدين – هى أننا على قَدر مانحبّ ملاحَقَة التغيُّر ، المحلّىّ والعالَمِىّ ، فإننى أعتقد أنه بدَلا عن التغيرات الجِذرية التى تقلِب الموازين ، وتهزّ الثقة ، فإنه يُمكِن أن نقوم بعمَلية (تطعيم) ، أى أن هناك تغيُّرات محدودة يمكن أن نطَعّمَها بالجديد ، وهذا فن فى حدّ ذاته ، هو فنّ التطعيم ، بناء على نتائج البحوث أو التجارب الحديثة .

٨–٢–١٠– أين الإدارة مِن منظور إسلامِىّ (*) :

وعقّب محمد إمام لُطفِى على المحاضرة بقوله إنه سوف يُمسِك بالخيط مِن أوّله ، ومِن وسَطه ، ومِن آخِره ، حيثُ يبدو مِن ظاهر الحديث أن مُعظَم التطلّعات هى إلى الإدارة فى الغرب ، فى الولايات المتحدة وغيرِها ، وإنه يتّفق مع الأستاذ الدكتور حامد العبد حينما

(*) مِن تعقيب إمام لُطفِى ، بكلية التربية ببنها – جامعة الزقازيق (مصر) – على المحاضرة .

قال إننا نعيش أزمةَ ضمير إدارِيّ ، بمعنَى أنّ التطوير الإدارِيّ لابدّ وأن يبدَأ مِن أهله وذويه ، ولايبدَأ مِن غير المتخصّصين ، وهنا أقول – يتابع محمد إمام – أليس هناك إطار إسلامِيّ للإدارة ؟ أينَ الإسلام ونحن نتحدّث عن إدارة التعليم في الوطَن العرَبي الذي يدين بالإسلام؟

أينَ روح الإسلام في الإدارة ؟ ألم يهِمّ رجالُ الإدارة على رسم إطار إسلامي للإدارة ؟ ألم ننظُر إلى إدارة الأزمات وكيف قادها الخليفةُ الثانِي لرسول الله صلّى الله عليه وسلم – الفاروق عُمَر – في عام الرمَادة ؟ ألم ننظُر إلى المَعِين الذي لاينضَب ، وهو القرآن والسنّة ، لنأخُذ إطارا دينيا إسلاميا يفوقُ كُلَّ هذه الأُطُر التي نتكلّم عنها ؟

إننا أردنا أن تكون هناك وَسائل اتّصال – في الحقيقة – فعلينا بالإحسان ، الذي قال في حقّه صلّى الله عليه وسلم (الإحسانُ أَنْ تعبُد اللهَ كأنّك تراه ، فإن لم تكن تراه فإنه يراك) ، ثم لابدّ وأن نردّ الأمرَ لأهله ، لأننا إذا أردنا تطويراً إداريا مِن غير الإسلام ، فلن نستطيع ، لأنّ الرسول صلى الله عليه وسلّم جاءه صَحَابِيّ وقال (إذا ضُيِّعَت الأمانةُ ، فانتَظِروا الساعة) ، ولما سُئِلَ عن إضاعتها ، قال صلّى الله عليه وسلم (إذا وُسِدَ الأمرُ إلى غيرِ أهلِه) .

فعلينا –من هنا– الانطلاق من الإسلام في بِناء الضمير الإدارِيّ ، ورسم إطار إدارِيّ ، وليتَ هذا – إن شاء الله – يجد قبولا

٨-٢-١١- لابدّ أَنْ نراجع أنفُسنا فيما ندرّسه لطلّابنا بكليات التربية (*) :

وعقّب الدكتور السّيد نَاس على الرأى الذى طرحه الدكتور إميلّ في تعقيبه ، بأنّنا مِن المُمكِن أنّ نعيّن مُدِيرا غيرَ تربوى ، ليمارِسَ وظيفة مُدِير مدرَسة ، وسأل : هل معنَى هذا أنّ

(*) مِن تعقيب الدكتور السّيد نَاس ، مدرّس التربية المقارنة بكلية التربية جامعة الزقازيق (مصر) ، على المحاضرة .

هناك شعورا عاما عندَ بعض التربويين بأنَّ هناك قُصورا فى إعداد القادة التربويين ؟

وإذا كنا – نحن كتربويين – يواصل الدكتور سيِّد – نستشعِرَ هذا القصور ، فلماذا نعدّ هذه المقرّرات ، وندرّسها لطُلاّبنا ، سواء فيما قبل التخرُّج ، أو فى الماجستير والدكتوراه ؟

إنَّ كل شيء لابدّ أن تكون له محدّدات ، والإدارة التعليمية مِن أهمّ المداخل التى يُمكِن عن طريقها إصلاحُ التعليم ، فلا بدّ – إن كنا مؤمنين بهذا – أن يصاحبنا هذا فى مرحلة إعداد هؤلاء ، حيثُ سيُصبِح لدينا إيمانٌ بأنَّ مَن يمارس عَملية التعليم يكون أهلا لهذا العَمل، وقادرا فى أحَد الأيام على أنْ يمارس عَمَلَه كوكيل أو ناظر أو مُدِير مدَرسة ، فإذا لم يكن لَدَىَّ هذا الشعور – وأنا أُعِدُّه – فى أثناء دراسته الجامعية – فمِن الأَوْلَى أنْ نُغلِقَ الجامعة .

وهل طالما أن شيئا ما قد جُرِّبَ فى امريكا – هل يمكن أن نطبقه فى مصر ؟ إنَّ هناك قِطاعات – كما قال الأستاذ الدكتور بدرالدين عَلِي – يُمكِن أن ينجَح فيها ذلك ، أما فى التربية ، فإنه لايصلُح – فكيف يكون هناك شعور عامّ عندَ بعض أساتذة التربية ، بأن التربية غير قادرة على خلق القيادات التى تقوم بوظيفتها الإدارية ؟

إن الأَوْلَى بنا أنْ نراجع أنفُسَنا – نحن كتربويين – ونُراجِع ماندرّسه لطُلاّبنا فى كليات التربية .

٨–٢–١٢– عندَنا أنواع مختلفة مِن التعليم لكُلّ منها إدارته (*) :

وعقَّب فوزِى رِزق شحاتة على المحاضَرة بقوله إنَّ عنوان المؤتمر يدور حولَ إدارة

(*) مِن تعقيب فوزِى رِزق شِحاتة ، بالمركَز القوميّ للبحوث التربوية والتنمية (مصر) ، على المحاضرة .

التعليم ، مع أنه على مستوى مصر ، ليس هناك تعليم واحد ، ويجب أن يكون ذلك واضحا في أذهاننا ، لأنّ الموجود هو أنواع ومستويات مِن التعليم ، لكل مستوى منها إدارتُه .

وفي رأيه الخاصّ أنّ هناك أنواعا معيّنة من التعليم في مصر ، تتمتّع بإدارات على درجة عالية مِن الكفاءة والتكنولوجيا ، لأنها تنتمي إلى طبقات معيّنة ، وهذا كان مِن الممكن أن يكون جيّدا وليس فيه غضاضة ، لو أنّ هناك توزيعا متكافئا للأنواع الأخرى والمستويات الأخرى مِن التعليم ، إلا أنه يلاحَظ أنّ تعليم القاعدة الشعبية الكبيرة مِن الناس لايتمتّع بمثل هذا المستوى مِن الكفاءة الإدارية ، بل إنّ هناك مجموعة مِن القوانين واللوائح والمحاولات المستميتة لأن يكون هذا التعليم تحتَ عباءة المركزية ، بشيء مِن الأدب التربوى .

والغريب في أن يُصبح هذا التعليم تحتَ عباءة المركزية ، هو أنّه يُطوّع لصالح هذه الفئات ، بحيثُ لايخرّجَ إلا أنماطا معيّنة مِن البشَر ، نسأل الله لها السلامة - فلا تقدُّم فِكريا لها ، ولا إعادة بناء شخصية ولا ... ولذلك يريد أن يرى : متى تمّت سيطرة بعض الفئات على التعليم ليكون أداة طيّعة ، وليكون مسقوفا ، فلا يُعيد إنتاج شخصية متميّزة ، وذلك مِن قَبيل المقارنة الداخلية على مستوى مصر ؟

٨-٣- تعقيب الدكتور صَلاح جُوهَر على التعقيبات :

وقد عقّب الأستاذ الدكتور صَلاح الدين جُوهَر على التعقيبات بقوله : في الحقيقة أنني أتقدّم بالشكر إلى كلّ مَن أسهَمَ بتعليق أو تعقيب مِن أىّ نوع ، لأن هذا جَعَل للكلام الذى قُلته طعما آخَر ، أجمَل وأكمَل والحمدُ لله .

إلا أنّ هناك بعضَ النقاط أودّ أن أستوضحها ، وأُضيف فيها رأيِى بسُرعة ، لأنها مثَار جَدَل وكلام كثير .

* وأبدأ بالكلمة المفيدة التى قالها الأستاذ الدكتور إميل فهمى ، والمثل الخاص بـإدارة المستشفى الذى يديره شخص غير طبيب ، فلم لايدير المدرسة أيضا شخص غير تربوى ، ولكنه متخصص فى الإدارة ؟ وأنا أضيف معلومة بسيطة لعلنا نتذكرها - ومعنا الأستاذ الدكتور إميل - أنه كان منذ زمن فى مصر ، فكرة وكيل الوزارة الدائم ، حيث كان منصب الوزير منصبا سياسيا ، خاضعا للتغيير ، ولكن سياسة الوزارة كانت باقية رغم تغير الوزير ، وكان الذى يضمن استمرارها فى خطها المرسوم لها ، هو الوكيل الدائم للوزارة .

وقد أشار الدكتور إميل إلى تجربة مدير المستشفى ، وهى موجودة فعلا ، وخصوصا فى الولايات المتحدة ، وهى بلاد تجرب كل شىء ، ولكن هناك تجارب أخرى أيضا فى الولايات المتحدة وغيرها ، أثبتت أنه خير من الإتيان بمدير للمستشفى من خارج الكادر الطبى ، أن نأتى بأطباء لديهم استعداد إدارى ، وأن يتم إعدادهم إعداد إداريا متكاملا ، مما يجعلهم قادرين على تفهم الجانبين-ويبقى أن نقوم ببحث حول الأكفأ فى إدارة مستشفى : هل هو الشخص المتخصص فى الإدارة فقط ، أم الشخص الطبيب الذى أعده إعدادا إداريا ؟

وإذا كانت التجربة الخاصة بالطبيب الذى يعد إعدادا إداريا قد أدت إلى شىء،فلم لا نجربها لدينا فى حقل التعليم ، فمن بين رجال التعليم من لديهم استعداد إدارى ، فلم لاناخذ هؤلاء ، ونعدهم إعدادا إداريا متعمقا ، ليديروا المؤسسة التعليمية ؟

* أما الأستاذ الدكتور حامد العبد ، وكلمته عن الصدى ، وعن أن القرارات التعليمية لاتنبع منا ، فهو على حق بالطبع فى ذلك ، وهو أمر واضح ، ونسأل الله أن تأتى الكرة إلى ملعب الأشخاص الأقدر على أن يلعبوها ، ولكن المشكلة فى بلدنا العزيز - وفى الوطن العربى عموما - هى مشكلة الخلط بين الدور السياسى والدور الفنى ، وبالتالى هناك الكثير من أمورنا ، بدلا من أن تسير فى خط مستقيم ، فإنها تسير فى خط متعرج .

* وشُكرا للدكتور أنمار الكيلاني على كَلامه ، وإعادة تصنيفه للتحدّيات – وأنا معه فـــي أنَّ التحدّى الأول للتعليم وللإدارة التعليمية هو استخدام العقل ، وإلا لم يكن هناك داع لأن نُخلَقَ بهذا العقل الذى ميّزنا الله به على سائر مخلوقاته .

وكذلك أتّفق معه فى فِكرة السوق ، وتحدّيه ، وكذلك إشاراته إلى اقتصاديات التعليم .

* وأما الأستاذ أحمد نجم الدين ، فقد أسهَم إسهاما طيّبا ، وأنا أشكُره لأفكاره عن التعليـــم ورفاهية المجتمع والتنمية الشاملة وتحدّياتها .

* ويقول الأستاذ الدكتور حَسَن البِلاوى أنّ تعليمنا يسير بالقُصور الذاتِىّ ، وأقول له لقـــد أحسنتَ إليه كثيرا ، فليته يسير حتى بالقُصور الذاتِىّ ، حيثُ هو يسير بطريقة أخرَى .

ومع هذا لنكن متفائلين ، ونرجو أن نصل إلى حال يكون فيه تعليمنا يسير بالقُصـــــور الذاتِىّ .

* ويتساءل الأستاذ أيمَن محجوب ، عن غياب التربويين عن المؤتمر الذى أشار إليه ، وهـذا – فى الحقيقة – علامة سلبية ، فقد كان مِن المفروض أن يُخطِروننا به كمؤسَّسات عِلمية تربوية، ولكنى لم أعرِف به – هل يجب أن يكون لدينا استشعار عن بُعد ؟

وليس بعيدا أن نكون نحن الملُومين لعدَم حضوره ، خاصّة وأنه عِلم حديث ، وتقنِيّـــات حديثة ، يجب استغلالُها .

* وأنا مع الدكتور سليمان عبدربه فى مطالبته باستخدام الأدوات التكنولوجيّة الحديثة فـــى الإدارة ، ولكن على ألّا تصبح هدَفا فى حدّ ذاتها – و إنما مجرَّد وسيلة مِن الوسَائل التـــى تدفَعنا إلى تحسين العمَلية الإدارية ، وشُكرا له .

* أما الدكتور بدرالدين عَلِي ، فقد طرح مَدخَلا آخَر للموضوع ، وهو مَدخَل طيّب ، وكل الأمر أنني اخترتُ مَدخلي ، ولكل شيخ طريقته ، وأنا معه في خشيته مِن أننا في وسط اندفاعنا وحماسنا للتغيير ، يمكن أنْ ننسَى عامل الاستقرار في حياتنا ، وأنا معه في هـذا ، فينبغِي ألا نندَفِع – خاصّة وأنّ العالَم المندَفع نحو التغيير بدأ في إعادة النظَر فيما فقده خلال لُعبة التغييرات التي تحدُث فيه باستمرار ، فعلينا أن نترَيَّث مِن الآن ، لنتعَرَّف على ما ينبغِي المحافظةُ عليه مِن ثقافتنا ، لأنَّ ذلك مِن عَوَامِل الاستقرار ، والاستقرارُ عُنصُر هامّ في سَلامة الإنسان وكَمال عقلِه ، فأرجو ألا نفقِدَ توازُنَنا العقلي بالجرى وراءَ التغيير لمجرَّد التغيير ، وهناك خوف – فِعلا – مِن ان ننجَرِف وراءَ تيار التغيير لمجرّد التغيير ، وأشكُره لإثارته هذه النقطة ، التي يشعر بها هو أكثَر ، نظَرا لتواجُدِه في هذا المجتمع المتغيّر المتقلّب – الولايات المتّحدة – الذي هو كُلَّ يومٍ في شأن .

* وشُكرا للابن الكريم محمد لُطِفي على فِكرة الإطار الإدارِيّ الإسلامِيّ ، وأحبّ أن أنبّهه إلى أنّنا – في الإدارة – لم نستَفِد قطّ مِن الإسلام ، وهو غَنِيّ بالإدارة والتنظيم والمَشُورَة... لكن لاننسَى أنّ في قصص الأنبياء جميعهم دروسا إدارية ، كقِصّة سيدنا موسَى على سبيل المثال ، وكذا في قِصَّة سيدنا شعيب في سِفر الخروج ، حينَما كان يشكو مِن أنه حينَ يجتمع مع أهله ترصَّدهم عيونُ فِرعَون لتقتُلَهم ، فقال له إنك بهذا الشكل تقتُل نفسَك وقومَك ، فلِمَ لاتختار مِن قومك عشرة ، وتبلّغهم رسالتَك ، وكُلّ منهم – بدورِه – يختار عشرة آخَرين ، وهذه هي فِكرة التدرُّج والتَسَلْسُل .

فقِصَص الأنبياء إذَنْ ، والدروس السماوية ، مُفيدة جِدّا للإدارة ، لأنها هي التي تنظّم كلَّ أعمالنا الدنيوية ، التي نرجُو فيها وَجهَ الله .

الفصل التاسع

توصِيَات المؤتمر (*)

بسم الله الرحمن الرحيم

* انطلاقا مِن أنَّ صَلاح الأقطار العَربية لن يكون إلا مِن خلال التعاوُن المشترك في كافَّة المجالات، ومنها البحث العِلمى التربوى، في إطار وطَن عرَبى واحد، مِن المحيط إلى الخَليج.

* وانطلاقا مما يمرّ بالوطن العَربى مِن متغيّرات، محلية داخلية وخارجية، تمثّل تحدّيا أمامَ استمرار هذا الوطن وتقدُّمه، مما يستدعِى النظَر إلى التعليم وإدارته على أنه مسألة أمنٍ قومى، ومدخَل لتقدُّم المجتمع.

* وانطلاقا مِن أنَّ نجاح الجهود المبذولة لإصلاح التعليم وتطويره، فضلا عن تحديثه، في الوطَن العربى، يتطلَّب إدارة تعليمية، تتّسم بالمقدِرة والكَفاءة.

** عقَدت الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية
مؤتمرها العِلمىّ السنَوىّ الثانى، تحت عنوان:

إدارة التعليم فى الوطَن العرَبىّ
فى عالَم متغيّر

فى الفترة من ٢٢ - ٢٤ يناير ١٩٩٤ م
بالاشتراك مع كلية التربية جامعة عين شمس
وفى مسرَح الكلية برُوكْسِى بمصر الجديدة

(*) موضوع الفصل هو الجلسة التاسعة والأخيرة مِن جلسات المؤتمر، التى عُقِدت فى الثالث مِن أيامه - يوم الإثنين ٢٤ يناير ١٩٩٤.

حيثُ تَمَّ عقدُ تِسع جلسات ، أُولاَها جلسة الافتتاح ، وآخِرتُها جلسة للتوصيات، وبيَنهما أربعُ جَلسات للبحوث ، تخلّلتها ثلاثُ جلسات ، دارت كُلّ منها حول ندوة ، كان موضوعُ أولاها (سيكولوچّية الإدارة التعليمية) ، وكان موضوع الجلسة الثانية (القيادة الإدارية فى التعليم) ، وكان موضوع الجلسة الثالثة (الإدارة التعليمية فى عالَم متغيّر) .

وقد شارك فى المؤتمر باحثون مِن أقطار عربية عديدة ، منها المملَكة العرَبية السعودية والإمارات العربية المتَّحدة وقَطَر والبحرِين وسلطَنة عُمان واليمَن والأردنّ والجمَاهِيرية العَربية الليبية وسُورّيا – إضافة إلى مصر بطبيعة الحال .

*** وانطلاقا مما عُرِض مِن بحوث ودراسات وندَوات ، ومما دار عليها مِن تعقيبات وحولَها مِن مناقشات ، يُوصِى المؤتمر بما يلى :

أولا : توصِيَات عامّة :

١ – تأكيد النظرة إلى الإدارة التعليمية على أنها عمَلية مِهنية ، مما يستدعِى توفيرَ الظروف التى تساعد على أنْ يتولى قيادةَ التعليم وإدارتَه فى الوطَن العرَبى متخصّصُون فى التربية .

٢ – أنْ يتوفَّر لأجهزة البحث العِلمى التربوى الاستقلالُ الواجب لها عن الأجهِزة التنفيذية ، وعن المسئولين عن التعليم ، مما يوفّر لها مالا تستطيع العمَل بدونه ، مِن حرية أكاديمية ، ويوفّر لهؤلاء المسئولين وتلك الأجهزة – فى نفس الوقت – الرؤية الواضحة فى صُنع القَرار ، والرأى الصائب عندَ اتّخاذه .

٣ - أنْ تلتزم الحكومات فى الأقطار العرَبية بتوفير فُرَص التعليم بجميع مَراحِلـــه لمواطنيها ، على أساس مِن تكافُؤ هذه الفُرَص ، باعتبار قَضِيَّة التعليم قَضِيَّة أمْــن قومىّ ، مما يستدِعى توفيرَ المال اللازم له .

٤ - أنْ يُراعىَ فى تحديد أهداف التعليم ورسم سياساته وتنفيذ هذه السياســات ، الظروفُ المجتمعية المحيطة به فى داخل كلّ بلَد عربىّ ، بالدرجة الأُولَى ، مــع تعميق الانتماء العرَبى ، وأخذ الاعتبارات العالَمية فى الاعتبار .

٥ - أنْ تتضمَّن مَناهج التعليم قبلَ الجامعى دراسة مبادئ الإدارة ، انطلاقــا مِــن أنَّ عملية القَرار لاغِنَى للفرد عنها ، أيا كان موقِعُه ، وأنها لاتقتصر على مَــنْ هــم فى مَوَاقِع القيادة مِن المواطنين دونَ سِوَاهم .

٦ - أنْ تتضمَّن بَرامِج إعداد المعلم فى كليات التربية - أيا كان تخصُّصه - دراسةَ الإدارة التعليمية والإدارة المدرَسية ، انطلاقا مِن أنَّ المعلم مُدِيرٌ للعمَليــــة التعليمية ، فى داخل الفصل وخارجَه على السواء .

٧ - أن ينشَأ فى كل كلية مِن كليات التربية فى الوطَن العرَبىّ قِسم عِلمى لــلإدارة التعليمية ، يضُمّ المتخصِّصين فى مختلف مجالاتها ، كالتخطيط والتنظيم والتمويـل والإشراف وغيرِها .

٨ - أن يَهتمَّ المسئولون عن التعليم فى أنحاء الوطَن العربى بخلق مناخ يساعد علــى المشاركة الشعبية والطلّابية فى إدارة التعليم ، فى مختلف مجَالاته ، وعلى كافَّــة مستَوياته .

٩ - تهيئة المناخ التنظيمى الموَاتِى للابتكار والتجديد والإبداع .

١٠ - التوسّع فى الأخذ بلامركزية الإدارة التعليمية ، بالمزيد من تفويض السلطات للإدارات المحلية والمدرسية والمؤسسية ، الإجرائية .

١١ - أنْ يحرِص المسئولون عن التعليم فى جميع أنحاء الوطن العربى على الاسترشاد برأى المتخصّصين فى التربية ، عندَ رسم سياسات التعليم فى بلادهم ، إضافة إلى أخذ رأى التنظيمات التربوية والمِهنية ، قبلَ إقرار أىّ تشريع تعليمى ، حمايةً لهذا التشريع ، وارتقاءً به ، وضمانا لحُسْنِ تنفيذه .

١٢ - العمَل الجادّ على تحقيق انفتاح المؤسّسات التعليمية على المجتمع والبيئة ، بوصفها المجال الحيوىّ لعمَل هذه المؤسّسات .

ثانيا: توصيات خَاصّة بالبحث العِلمِىّ فى مَجال الإدارة التعليمية :

١٣ - الاهتمام بتحديد المصطلَحات المستخدَمة فى مَجالات التربية بعامّة ، وإدارتها بخاصّة ، تحديدا دقيقا ، يُراعِى خصوصية التربية والتعليم ، وذلك مِن خلال مؤتمرات عِلمية عرَبية .

١٤ - الاهتمام بالدراسات المستقبَلية فى مَجالات الإدارة التعليمية .

١٥ - الاهتمام بالتجريب فى مَجالات إدارة التعليم ومحاولات تطويرها وتجديدها .

١٦ - الاهتمام بالبحوث المتعلقة بالتطوير الإدارِىّ فى مَجال التعليم .

١٧ - أنْ يهتَمّ الباحثون والأجهزة البحثية بالدراسات الإمبيريقية ، فى مَجال الإدارة التعليمية والإدارة المدرَسية .

١٨ - أنّ يعمَل الباحثون على ربط البحث العِلمِىّ فى مَجالات الإدارة التعليمية بواقع إدارة التعليم وممارساته ، على مختلف المستَوَيات .

١٩ - أنّ تعطِىَ البحوث أهمية لإيكُولُوجِيّة الإدارة التعليمية والمدرَسية .

٢٠ - الإفادة مِن الخِبرات الأجنبية فى مَجالات الإدارة التعليمية فِكرا وتطبيقا ، دونَ إغفالِ لخَصائِص المجتمع العرَبى ، ومقوّمات حياته الرئيسية .

٢١ - الاهتمام بمَجالات وموضوعات بحثية لم تأخُذ حَقَّها بعدُ مِن الالتفات إليها والاهتمام بها ، مِثل إدارة التجديد التربوى والتغيير التعليمى ، وإدارة الأزَمات التعليمية ، وإدارة الفصل ، وغيرِها .

٢٢ - الاهتمام بالدراسات والبحوث البينية ، التى تربط ما بينَ الإدارة التعليمية والمتخصِّصين فيها ، وبينَ العلوم السلوكية والاجتماعية المختلفة ، ذات الصلة بها وبهم .

٢٣ - أن تسعَى الأجهِزَة التعليمية التنفيذية فى بلاد الوطَن العرَبىّ إلى الإفادة مِن نَتَائج وتوصيات البحوث والدراسات العِلمية ، فى مَجالات الإدارة التعليمية المختلفة .

ثالثا : توصيات خاصّة باختيار إدارِيّى التعليم وتدريبهم :

٢٤ - استخدام الأساليب العِلمية المتطوّرة فى اختيار القادة التربويين ، كالاختبارات الموقفية ، وتحليل التفاعُل ، وغيرِها - مع مراعاة الواقع المحلى والقومى عندَ تطبيقها .

٢٥ - توصيف وَظائِف الإدارة التعليمية والمدرَسية ، وفقا للمَهامّ والأدوار التـــي يُطلَب القيام بها .

٢٦ - تحديد الكَفاءات الفنية والإدارية اللازمة لوَظائف الإدارة التعليمية والمدرَسية.

٢٧ - أنْ يُشترَط فيمن يشغَل أية وظيفة إدارية فى التعليم ، الحصول على الدبلــوم التى تؤهّله لهذه الوظيفة مِن كلية التربية .

٢٨ - الاهتمام ببَرامج التدريب لشاغِلى وَظائف الإدارة التعليمية والمدرَسية فـــى أثناء الخِدمة ، وأن تقوم كليات التربية بما يُفترَض أن تقوم به مِن دور فـــى إعداد هذه البَرامج وتنظيمها .

٢٩ - تنويع الطرُق والأسالِيب المستخدَمة فى بَرامج التدريب ، لتشمَل المحاضــرات وَوِرَش العمَل والتدريس المصغَّر ولَعِب الأدوار وغيرها .

٣٠ - تطوير عمَليات القَرار التعليمى ، صناعة واتّخاذا ، وتنفيذا ومتابعة وتقويما .

٣١ - تطوير أجهِزة التخطيط والتوظيف والرقابة والتقويم والمتابَعة ، فـــى إدارة التعليم فى الوطَن العرَبى ، وفى داخل كل قُطر مِن أقطاره .

٣٢ - توفير قَواعِد للمعلومات فى إدارات التعليم المختلفة ، والاستخدام الأمثَل لها فى صُنع القَرار التربوى ، على كافّة مستَويات الإدارة .

٣٣ - تفويض مجلس إدارة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية في تعميم هذه التوصيات ، ومتابعة تنفيذها ، وتقديم تقرير عما تمَّ بشأنها للمؤتمر الجمعية القادم ، الذى سيبدَأ أعمالَه صباح السبت ٢١ يناير ١٩٩٥ ، إن شاء الله ، تحتَ عنوان :

(إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطَن العرَبي).

لِلمُحَرِّر

أَوَّلا . مِن كُتُب التربية ـ تأليفاً مستقلاًّ

١ - *الأيديولوجيا والتربية ، مَدخَل لدراسة التربية المقارنة* - دار الفِكر العرَبى بالقاهرة - الطبعة الأُولَى ١٩٧٦ ، والطبعة الثانية ١٩٧٨ ، والطبعة الثالثة ١٩٨٠ ،والطبعة الرابعة ١٩٩٠ .

٢ - *التربية المقارنة فى نِهايات القرن ، الأيديولوجيا والتربية مِن النظام إلى اللانِظام* - دار الفِكر العرَبى بالقاهرة - ١٩٩٣ .

٣ - *إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصِرة* - دار الفِكر العرَبى بالقاهرة - الطبعة الأُولَى ١٩٧٨ ، والطبعة الثانية ١٩٨٢ ، والطبعة الثالثة ١٩٩٠ .

٤ - *إدارة التربية فى عالَم متغيّر* - دار الفِكر العرَبى بالقاهرة -١٩٩٢ .

٥ - *تاريخ التربية - رقم (٤٥)* مِن (السلسِلة العُمَّالية) - المؤسَّسة الثقافية العُمَّالية بالقاهرة ـ ١٩٧٦ .

٦ - *دراسة مقارَنة لتاريخ التربية* - دار الفِكر العرَبى بالقاهرة - ١٩٧٨ .

٧ - *التربية الاقتصادية فى الإسلام* - مكتبة النهضَة المِصرية بالقاهرة - ١٩٩٢ .

٨ - *فى التربية المستَمِرّة ، ومحو الأمية ، وتعليم الكِبار* - مكتبة النهضة المِصرية بالقاهرة - ١٩٩٢ .

٩ - *فى التربية الإسلامية* - الجزُء الأول - دار الفِكر العرَبىّ بالقاهرة ـ الطبعة الأُولَى ١٩٧٧ ، والطبعة الثانية ١٩٨٥ ، والطبعة الثالثة ١٩٩٣ .

١٠ - *فى التربية الإسلامية* - الجزء الثانى ، دار الفِكر العرَبىّ بالقاهرة ـ ١٩٩٢ .

١١ - *التربية الإسلامية والقرن الخامس عشر الهِجرىّ* - دار الفِكر العرَبى بالقاهرة - ١٩٨٢ .

١٢ - *الفكر التربوىّ عند الغزالى ، كما يبدو من رسالته (أيّها الولد)* - دار الفِكر العرَبى بالقاهرة - ١٩٨٢ .

١٣ - *التربية ومُشكِلات المجتمع* - دار الفِكر العرَبى بالقاهرة - الطبعة الأُولَى ١٩٨٠ ، والطبعة الثانية ١٩٩٢ .

١٤ - *البحث فى التربية* - دار الفِكر العرَبىّ بالقاهرة - ١٩٧٩ .

١٥ - *كُلّيات التربية (الأوضاع والتطلُّعات)* - تحرير - مكتبة النهضة المِصرية ، ودار النهضَة العَربية بالقاهرة ـ ١٩٩٤ .

ثانيا - مِن كُتُب التربية - تأليفاً مشتركا

١ - *فى التربية المقارَنة* - عالَم الكُتُب بالقاهرة - ١٩٧٤ (مع الدكتورة نازِلى صالح) .

٢ - *التربية المقارنة - منهج وتطبيقه* (مع الدكتورين أحمد حِجّى ، وبَيّومى ضَحَاوِى) - مكتَبة النهضة المِصرية بالقاهرة - ١٩٨٩ .

٣ - *إدارة المدرَسة الابتدائية* (مع الدكاترة أحمد حِجّى ، وأحمد غانم ، والسّيد البِهْواشِى) - مكتَبة النهضة المِصرية بالقاهرة - ١٩٩٢ .

٤ - *فى التربية المعاصِرة* - دار الفِكر العرَبى بالقاهرة (مع الدكتور إبراهيم عِصْمت مطَاوِع) - الطبعة الأُولَى ١٩٧٧ ، والطبعة الثانية ١٩٨٥ .

٥ - *نحوَ فلسَفة عرَبية للتربية* - دار الفِكر العَربىّ بالقاهرة (مع الدكتور عبد الغَنى النّورِى) - الطبعة الأُولَى ١٩٧٦ ، والطبعة الثانية ١٩٧٩ .

٦ - *فلسَفة التعليم الابتدِائىّ وتطبيقاته* (مع الدكاترة حَسَن عبد العال ، وعَلِى خليل ، وشوقِى ضيف) - دار الفِكر العرَبى بالقاهرة - الطبعة الأُولَى ١٩٨٢ ، والطبعة الثانية ١٩٩٠ .

٧ - *التعليم فى المرحَلة الأُولَى ، واتّجاهات تطويره* (مع الدكاترة رضا أحمد إبراهيم ، ومُرْفَتْ صَالح صالح ، وسليمان عبد ربه محمد ، ورمضان أحمد عيد) - مكتَبة النهضة المِصرية بالقاهرة - ١٩٩٤ .

٨ - *التربية الإسلامية وتحدّيات العصر* (مع الدكتور حَسَن عبد العال) - دار الفِكر العرَبى بالقاهرة - ١٩٩٠ .

ثالثا - كُتُب سِلسِلة (الإسلام وتحَدِّيات العصر)

وتُصدِرُها كُلَّها : دار الفِكر العرَبِىّ بالقاهرة

١ - *العقيدة الإسلامية والأيديولوجِيّات المُعاصِرة* - الطبعة الأُولَى ١٩٧٦ ، والطبعة الثانية ١٩٨٠ .

٢ - *الله والإنسان المُعاصِر* - الطبعة الأُولَى ١٩٧٧، والطبعة الثانية ١٩٨١ .

٣ - *الإسلام والكون* - الطبعة الأُولَى ١٩٧٧ ، والطبعة الثانية ١٩٨١ .

٤ - *الإنسان فى الإسلام ، والإنسان المعاصِر* - يَنَاير ١٩٧٨ .

٥ - *اليوم الآخِر ، والحياة المُعَاصِرة* - يونية ١٩٧٨ .

٦ - *أنبياء الله ، والحياة المُعَاصِرة* - سبتمبر ١٩٧٨ .

٧ - *قضِيَّة الحرية ، وقضايا أُخرَى* - يَنَاير ١٩٧٩ .

٨ - *الأُسرة المُسْلِمة ، والأسرة المُعَاصِرة* - يونية ١٩٧٩ .

٩ - *الملامح العامَّة للمجتمع الإسلامِىّ* - فبراير ١٩٨٠ .

١٠- *دِينَامِيّات المجتمع الإسلامِىّ* - يونية ١٩٨٠ .

١١- *الحضَارة الإسلامية والحضَارة المُعَاصِرة* - فبراير ١٩٨١ .

١٢- *الدولة الإسلامية ، والدولة المُعَاصِرة* - يونية ١٩٨١ .

١٣- *اليهود واليهودية والإسلام* - يونية ١٩٨٢ .

١٤- *المسيح والمسيحية والإسلام* - يناير ١٩٨٤ .

١٥- *المسلمون وتحدِّيات العصر* - مايو ١٩٨٥ .

رابعا - كُتُب يقدّم لها المؤلّف

(سِلسِلة مكتَبة التربية الإسلامية)

وتُصدِرُها : دار الفِكر العَربى بالقاهرة

١ - *التربية الإسلامية فى القرن الرابع الهجرِىّ* ، تأليف الدكتور حسَن عبد العال - ١٩٧٨ .

٢ - *فلسَفة التربية الإسلامية فى القُرآن الكريم* ، تأليف الدكتور عَلِى خليل ، الطبعة الأُولَى ، ١٩٨٠ ، والطبعة الثانية ١٩٨٥.

٣ - *نظام التربية الإسلامية فى عصر دولة المَمَاليك فى مصر* ، تأليف الدكتور عَلِى سالم النبّاهين ، ١٩٨١ .

٤ - *تاريخ التعليم فى الأندَلُس* ، تأليف الدكتور محمد عبد الحميد عِيسَى ، ١٩٨١ م .

٥ - *فلسفة التربية الإسلامية فى الحديث الشريف* ، تأليف الدكتور عبد الجواد السيّد بكر - الطبعة الأُولَى ، ١٩٨٣ ، والطبعة الثانية ١٩٩٠ .

٦ - *الفِكر التربوى فى كِتابات الجاحظ* ، تأليف الدكتور محمد سعد القَزّاز - ١٩٩٥ .

٧ - *القِيَم التربوية فى القصَص القُرآنِىّ* ، تأليف الدكتور سيّد أحمد الطهطاوِى (تحتَ الطبع) .

سِلسِلة
(دراسات فى التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

صدَر منها حتَّى الآن

١ - *نَحوَ عِلم للإدارة التعليمية المقارنة* ، للدكتور أحمد حِجّى - ١٩٩٣ (دار النهضَة العرَبية) .

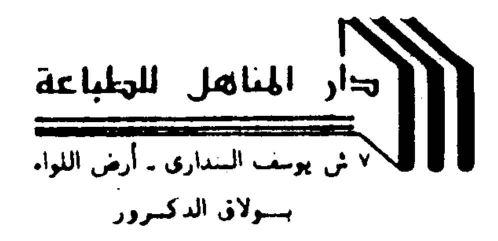
٢ - *كليات التربية (الأوضاع والتطلّعات)* ، تحرير الدكتور عبد الغَنى عَبُّود - ١٩٩٤ (دار النهضَة العرَبية ومكتَبة النهضة المصرية) .

٣ - *إدارة التعليم فى الوطَن العرَبىّ* ، تحرير الدكتور عبد الغَنى عَبّود - ١٩٩٥ (دار الفكر العرَبىّ) .

رقم الإيداع والترقيم الدولى

١٩٩٥ / ٣٩٢٦

977 - 04 - 1159 - 0 -



بـولاق الدكـرور